

TAMPEREEN YLIOPISTO

**Tiimivastaavan työnkuva ammatillisessa
koulutusorganisaatiossa**

Kasvatustieteiden yksikkö

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

TIA LEHTONEN

Huhtikuu 2018

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

TIA LEHTONEN: Tiimivastaavan työnkuva ammatillisessa koulutusorganisaatiossa

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 75 sivua, 2 liitesivua

Huhtikuu 2018

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tiimivastaavien yhtäläisiä sekä erilaisia käsityksiä tiimivastaavan työtehtävistä ammatillisessa koulutusorganisaatiossa pyrkimyksenä luoda kokonaiskuva siitä, mitä tiimivastaavan työ pitää sisällään. Riippuen koulutusalaista, jolla tiimivastaavat työskentelevät, tiimivastaavan tehtävät voivat olla hyvinkin erilaisia, joten on nähty tarpeelliseksi kartoittaa eri tehtävät ja pyrkiä sitä kautta luomaan yhtenäisempi tiimivastaavan työnkuva. Tutkimuksen ammatillisena koulutusorganisaationa on Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu.

Ammatillisen koulutuksen muutos kohti työelämälähtöisyyttä ja henkilökohtaisempia opintopolkuja sekä naiden muutosten seurauksena opettajien ammatin ja roolin kehittyminen yhä tiiviimpään yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa, ovat johtaneet siihen, että myös koulutusorganisaatioissa on alettu työskennellä tehokkaammalla ja tuloksekkaammalla tavalla. Tiimityö on ollut tuttua yritysmaailmassa jo useamman vuosikymmenen ajan, mutta itsenäisesti työskennelleiltä opettajilta sen toteuttaminen vaatii uudenlaista osaamisen kehittämistä. Myös johtajuus on muuttunut koulutusorganisaatioissa vuosien mittaan ja se on jakautunut yhä enemmän rehtorilta opettajille ja hallintohenkilökunnalle.

Laadullinen tutkimus on toteutettu analysoimalla Tampereen seudun ammattiopiston tiimivastaavien haastatteluja fenomenografisella tutkimusotteella. Aineistona oli kahdeksan eri tiimivastaavan litteroidut haastattelut. Tutkimuksessa tarkasteltiin opettajien tiimityötä koulutusorganisaatiossa, ja erityisesti haluttiin selvittää, minkälainen tiimivastaavan työnkuva on, sillä sen on merkittävä koko tiimityön onnistumiselle. Tiimivastaavan tehtävän laajuus ja monipuolisuus on johtanut siihen, että tehtävien määrittämisestä on tullut haastavaa ja tehtävät sekoittuvat osaksi muuta työtä. Tutkimuksen aikana haluttiin päästä selville opettajien omista käsityksistä, siitä mitä tiimivastaavan työ on. Tutkimuskysymykset olivat: 1) Minkälaisia työtehtäviä kuuluu tiimivastaavan työnkuvaan ammatillisessa koulutusorganisaatiossa? ja 2) Minkälaisia ominaisuuksia tiimivastaava tarvitsee johtaakseen tiimiä ammatillisessa koulutusorganisaatiossa?

Tutkimuksen päätulokset voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen, tiimivastaavien tehtäviin, ominaisuuksiin, kuten koulutukseen, taitoihin ja persoonallisuuteen sekä työn haasteisiin. Tiimivastaavan tehtäviin koettiin kuuluvan olennaisesti tiimipalavereiden järjestäminen, opettajien työnjaon suunnittelu sekä yleinen tiedottaminen. Vaativasta työstä suoriutuakseen tiimivastaavalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot sekä laajat verkostot niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Kolmantena tuloksena voidaan pitää tiimivastaavan työn haasteita, sillä tiimivastaavat kohtaavat haasteita päivittäin. Suurimpina haasteina pidettiin ajan riittämättömyyttä ja huolta siitä, että kaikkia asioita ei ehditä hoitaa sekä työn pirstaleisuutta, mikä on johtanut siihen, ettei tiimivastaavat osaa määritellä omia työtehtäviään. Tutkimustulokset osoittavat, että tiimivastaavien työtehtävät vaihtelevat merkittävästi organisaation sisällä, mutta tiimivastaavat pitävät samoja tietoja ja taitoja tärkeinä tiimivastaavan tehtävistä suoriutumisessa. Lisäksi tiimivastaavat kohtaavat samankaltaisia työssään haasteita koulutusalaista riippumatta.

Avainsanat: Tiimivastaava, tiimi, tiimiorganisoitu koulu, fenomenografia

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	TIIMIT	7
2.1	TIIMI -KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ	8
2.2	TIIMIN MUODOSTAMINEN JA RAKENNE	11
2.3	TOIMIVA TIIMI	13
3	TIIMIVASTAAVA	16
3.1	TIIMIVASTAAVAN OMINAISUUDET	17
3.2	TIIMIVASTAAVAN TEHTÄVÄT	19
3.3	TIIMIN JOHTAMINEN	21
3.4	LÄHIESIMIESTYÖN AMMATITUTKINTO	23
4	TIIMIT KOULUTUSORGANISAATIOSSA	25
4.1	KOULUTUSORGANISAATIOIDEN MUUTOS	25
4.2	TIIMITYÖ KOULUTUSORGANISAATIOSSA	27
4.3	OPETTAJA TIIMIVASTAAVANA	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
5.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	32
5.2	KOHDEORGANISAATIO	33
5.3	TUTKIMUSMENETELMÄ	33
5.3.1	<i>Kvalitatiivinen tutkimus</i>	<i>34</i>
5.3.2	<i>Fenomenografinen tutkimusote</i>	<i>36</i>
5.4	AINEISTONKERUU	42
5.5	AINEISTON ANALYYSI	43
6	TIIMIVASTAAVAN TYÖNKUVA	52
6.1	TIIMIVASTAAVAN TEHTÄVÄT	52
6.1.1	<i>Konkreettiset tehtävät</i>	<i>53</i>
6.1.2	<i>Vuorovaikutus, verkostot ja yhteistyö</i>	<i>54</i>
6.1.3	<i>Tiimivastaavan asema ja johtajuus</i>	<i>56</i>
6.2	TIIMIVASTAAVAN OMINAISUUDET TIIMIN JOHTAMISESSA	57
6.2.1	<i>Tiimivastaavan osaaminen</i>	<i>58</i>
6.2.2	<i>Tiimivastaavan koulutus</i>	<i>60</i>
6.3	TIIMIVASTAAVAN HAASTEET TYÖSSÄ	61
7	YHTEENVETO JA POHDINTA	64
7.1	TUTKIMUKSEN PÄÄTULOKSET	64
7.2	POHDINTA	66
7.3	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	69
7.4	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	71
	LÄHTEET	72

1 JOHDANTO

Työelämän muutos on vaikuttanut organisaatioiden toimintaympäristöjen kehittymiseen ja siten pakottanut järjestämään toimintojaan uudelleen yhä joustavammiksi yksiköiksi, mikä muuttaa myös johtajuuden näkökulmaa. Koulutusorganisaatioissa muutokset syntyvät hitaampaa, sillä koulutusorganisaatiot ovat olleet varsin stabiileja yhteiskunnan muutoksille. Ammatillista koulutusta voidaan pitää jonkinlaisena poikkeuksena, sillä sen tavoitteena on lähtökohtaisesti pyrkiä vastaamaan työelämän tarpeisiin ja kehittämään opiskelijoille henkilökohtaisia oppimispolkuja. Jatkuva muutos haastaa ammatillista koulutusorganisaatiota muuttamaan toimintojaan sekä johtamistaan yhä joustavampaan suuntaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, ammatillisen koulutuksen reformi.) Tähän haasteeseen voidaan vastata mainiosti tiimien avulla, jotka kokoavat yhteen monipuolista osaamista saavuttaakseen yhteisesti sovitun päämäärän. Tiimien yhteistyöllä päästään siis huomattavasti parempiin lopputuloksiin, joiden saavuttaminen voi olla mahdotonta yksittäisille työntekijöille.

Pro gradu – tutkielmassani tarkastelen tiimeissä toimivien tiimivastaavien työnkuvaa ammatillisessa koulutusorganisaatiossa, Tampereen seudun ammattiopistossa, Tredussa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tiimivastaavien omia käsityksiä tiimivastaavuudesta ja siihen liittyvistä tehtävistä pyrkimyksenä muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä tiimivastaavan työ pitää sisällään. Tutkimuksen kannalta oleellista on löytää tiimivastaavien käsityksistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia koskien tiimivastaavan työnkuvaa, jolloin voidaan muodostaa karkea kokonaiskuva siitä, mitä tiimivastaavana toimiminen on Tredussa. Tutkimustulokset antavat mahdollisuuden yhtenäistää tiimivastaavien tehtävänkuvaa läpi organisaation.

Tutkimusaihetta pohtiessani sain sähköpostiini viestin yksikkömme professorilta hänen järjestämistään mahdollisista valmiista Pro gradu -aiheista erinäisille koulutusorganisaatioille ympäri Suomea. Kiinnostuin mahdollisuudesta ja lähdin selvittämään löytyisikö sitä kautta minulle sopiva aihe. Kesällä tapasimme näiden koulutustahojen yhteyshenkilöiden kanssa ja keskustelimme mahdollisista aiheista ja kenelle ne voisivat sopia. Siinä vaiheessa en vielä löytänyt itselleni sopivaa aiheita, mutta otin uudelleen yhteyttä suoraan Tredun yhteyshenkilöön, joka ehdotti minulle

tutkimusaiheeksi tiimivastaavia ja heidän toimenkuvaa. Kiinnostuin aiheesta heti ja lähdin selvittämään, millä tavalla tutkimusta voisi lähteä toteuttamaan. Tutkimuksen aihe lähti työelämän tarpeesta selvittää tiimivastaavien toimenkuvien yhtenäisyyttä, sillä osa Tampereen seudun ammattiopiston eri koulutusalojen tiimivastaavista oli alkanut suorittaa oppisopimuskoulutuksena lähiesimiestyön ammattitutkintoa, jonka aikana oli selvinnyt, kuinka eri lailla tiimivastaavat kokevat oman työnsä ja sen sisällön.

Tiimit koostuvat Tredussa noin 5-20 opettajasta, joista jokaisesta on vastuussa oma tiimivastaava tai tiimivastaavat. Tiimivastaava toimii päätoimisesti opettajana koulutusorganisaatiossa, mutta tiimin toiminnassa on ottanut vastuulleen tiimin toiminnan johtamisen. Tutkimuskohteenani ovat siis nämä tiimivastaavat ja heistä he, jotka ovat aloittaneet suorittamaan lähiesimiestyön ammattitutkintoa oppisopimuskoulutuksella keväällä 2016. Tutkimuksessani keskityn selvittämään tiimivastaavien työnkuvaa ja sitä, minkälaisia yhtäläisyyksiä ja eroja eri tiimivastaavien työssä on eri ammattialoilla työskentelevillä tiimivastaavilla. Lisäksi tarkastelen lähiesimiestyön ammattitutkinnon antia tiimivastaavien osaamisen sekä työnsä kehittämiseen. Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkin Tampereen seudun ammattiopiston tiettyjen tiimivastaavien käsityksiä omasta työnkuvastaan. Käytän tutkimukseni lähtökohtana fenomenografista tutkimusotetta, sillä tarkoituksena on ymmärtää, miten tiimivastaavat kokevat ja käsittävät oman työnsä.

Yritysmailmassa tiimiorganisoituja työyhteisöjä ja organisaatiomallia on käytetty jo pitkään, mutta koulutusorganisaatioissa muutos kohti tiimiorganisoituja kouluja on vienyt enemmän aikaa. Pro gradu -tutkielmassaan Kohti tiimiorganisaatiota – tapaustutkimus tiimityötoimivuudesta Pirkanmaan ammattiopistossa Maisa Holm (2009) tutkii, kuinka tiimit ovat muodostuneet ja miten ne toimivat Pirkanmaan ammattiopistossa. Pirkanmaan ammattiopisto on nykyään osa Tampereen seudun ammattiopistoa, joka on syntynyt Pirkanmaan ammattiopiston ja Pirkanmaan koulutuskonsernin yhdistyessä vuonna 2013. Vaikka Holmin tutkimus koskeekin vain Pirkanmaan ammattiopistoa, on mielestäni tärkeää peilata omaa tutkimustani myös hänen tutkimuksensa lähtökohtiin. Holm keskittyy tutkimuksessaan siis tiimien toimintaan oppilaitoksessa, kun taas oma näkökulmani koskee tiimivastaavien toimintaa. Hän on jakanut tiimityöskentelyä tukevat tekijät viiteen eri kategoriaan, teknologisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, kulttuurisiin sekä organisatorisiin tekijöihin. Yhdeksi tiimin vahvuudeksi nostettiin tiimivastaava, joka tukee tiimin toimintaa.

Pro gradu – tutkielmani koostuu yhteensä seitsemästä pääluvusta. Johdannon jälkeen käsittelen tutkimuksen kannalta keskeisiä teoreettisia aiheita, tiimiä, tiimivastavuutta sekä tiimejä

koulutusorganisaatiossa. Viidennessä luvussa keskityn esittelemään tutkimuksen toteutusta ja siihen liittyviä valintoja. Aluksi esitän tutkimuskysymykset sekä metodologiset lähtökohdat, jonka jälkeen kuvaan tarkasti tutkimuksen toteuttamisprosessin aineiston keruusta aineiston analyysiin. Kuudennessa luvussa avaan tutkimuksen päätulokset ja viimeisessä kappaleessa pohditaan tutkimuksen johtopäätöksiä, peilataan niitä aiempaan tutkimukseen sekä arvioidaan tulosten luotettavuutta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TIIMIT

Työelämän ja johtamiskulttuurin muutos kohti ihmisläheisempää ja kommunikaatiolähtöisempää toimintaa, on mahdollistanut avoimemman keskustelun kulttuurin sekä yhdessä tekemisen orientaation. Yksin puurtaminen on vaihtunut yhdessä tekemiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. On ymmärretty, että yhteisen työpanoksen summa johtaa parempaan tulokseen, kuin mihin yksittäinen työntekijä pystyy suoriutumaan, etenkin silloin, jos tehtävän onnistumiseen vaaditaan erilaisia taitoja, arviointeja ja kokemuksia. (Katzenbach & Smith 1998, 21; Heikkilä 2002, 13-14.) Muuttuva toimintaympäristö on asettanut organisaatioiden toiminnalle uudenlaisia vaatimuksia, joiden vuoksi toimintoja on täytynyt järjestää uudelleen yhä joustavammaxi (Huusko 2007, 23). Jotta organisaatiot menestyisivät työelämän muutoksessa, tulisi niiden pystyä luomaan uutta tietoa ja soveltamaan sitä nopeasti. Tiimien tarpeellisuus on huomattava organisaatioissa, joissa pyritään vastaamaan nopeisiin muutoksiin sekä niiden ennakoimattomuuteen, sillä tiimien dialogisuus ja ihmisten välinen yhteistyö mahdollistavat reflektoinnin sekä eri tietojen yhdistämisen. (Ruohotie 2000, 233.)

Tiimejä on ollut työelämässä jo monia kymmeniä vuosia, ja niiden suorituskyky puhuu puolestaan. Tiimien avulla voidaan ylittää merkittäviin saurituksiin, ja tiimejä onkin käytetty esimerkiksi laajalti liike-elämässä, koulutusorganisaatioissa, hyväntekeväisyydessä, valtionhallinnossa sekä armeijassa. (Katzenbach & Smith 1998, 27.) Tässä luvussa pyrin selventämään tiimin käsitettä ja avaamaan erilaisia näkökulmia, miten tiimiä voidaan tarkastella. Tiimin muodostuminen, rakenne, tehtävät ja tavoitteet vaihtelevat tiimin koosta sekä organisaatiosta riippuen, ja siksi tiimejä tulisikin tarkastella aina mahdollisuuksien mukaan sisältä päin (Katzenbach & Smith 1998, 22). Käsitteen määrittely on tärkeää, jotta voimme ymmärtää, mitä tiimin työskentely pitää sisällään ja miten tutkimuksen kohteena oleva tiimivastaava toimii tiimissä. Meidän on siis ymmärrettävä konteksti eli tiimi, jossa tiimivastaava työskentelee.

Tiimityö on levinnyt työelämän käytäntöihin nopeasti ja sen tarkoituksena on organisoida työtehtäviä. Tiimityön edelläkävijöinä voidaan pitää japanilaisia ja ruotsalaisia, kun taas esimerkiksi Suomessa ja Yhdysvalloissa tiimityön kiinnittyminen organisaatioihin on ollut hitaampaa.

(Helakorpi 2001, 89.) Tiimityöstä on keskusteltu vuosikymmenten ajan ja tiimejä uskotaan olleen jo satojen vuosien ajan. Silti tiimien todellisuutta ei täysin ymmärretä eikä niitä osata välttämättä hyödyntää tarpeeksi paljon, varsinkaan suurissa organisaatioissa (Katzenbach 1998, 23). Tiimityöskentely alkoi levitä suomalaiseen työelämään, kun se sai jalan sijaa 1990-luvun alkupuolella vastauksena eri tahoilta tulleisiin lisääntyviin vaatimuksiin. Vaikka tiimityöskentelyn saapumisesta Suomeen on aikaa reilusti yli 20 vuotta sen piirteet ovat eri organisaatioissa hyvinkin vaihtelevat. Välissä tiimejä on purettu, mutta jälleen voidaan havaita organisaatioiden suuntaavan toimintaansa kohti tiimiorganisaatiota, joissa on kiinnitetty yhä enemmän ja syvällisemmin huomiota tiimien työskentelytapaan. Tiimien leviämiseen on esitetty neljänlaisia elementtejä, jotka ovat antaneet tiimien kehittymiselle erilaisia lähtökohtia ja valmiuksia. Ensimmäisenä tiimien katsotaan pohjautuvan sosioteknisen systeemin teoriaan, toiseksi tiimit on nähty osana prosessijohtamisen koulukuntiin kuuluvan kevyen tuotantomallin toteuttamista, kolmantena tiimien käytössä ja kehittämisessä on hyödynnetty paljon tietoa ryhmien toiminnasta sekä neljäntenä tiimit taas voidaan nähdä itsestään selvänä osana sisäisen yrittäjyyden toimintatapaa noudattavissa organisaatioissa (Huusko 2007, 41-42.)

Tiimien huippusuorituksiin vaikuttavat monet tutut ilmiöt. Tiimin jäsenten yhteenlaskettu, toisiaan täydentävien taitojen ja kokemusten summa on paljon enemmän kuin yhdenkään tiimin yksittäisen jäsenen tiedot ja taidot voivat koskaan olla. Tiimin monipuoliset taidot mahdollistavat yhä haastavampien ongelmien ja tehtävien menestyksekkään suorittamisen. Näiden tehtävien suorittamisessa apuna on tiimien sisällä muodostuva kommunikointikäytäntö, joka mahdollistaa joustavan reagoinnin uusiin haasteisiin sekä nopeisiin muutoksiin. Tiimin rakenne siis poistaa monimutkaisia ja kankeita toimintamalleja, joita organisaatioiden suurissa yksiköissä on. Lisäksi tiimiä voidaan pitää ainutlaatuisena sosiaalisena ulottuvuutena, joka muotoutuu tiimin jäsenten ahkeroinnista kohti kollektiivisia suorituksia. Esteiden voittaminen yhdessä työskennellen lisää luottamusta tiimin jäsenten välillä, mikä mahdollistaa yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisen ennen henkilökohtaisia tavoitteita. Lisäksi tiimeissä on hauskeempaa tehdä töitä, kun jokainen jäsen tuntee kuuluvansa tiimiin ja jokaisen työpanoksella on olennainen merkitys. (Katzenbach & Smith 1998, 30-31.)

2.1 Tiimi -käsitteen määrittelyä

Tiimien kirjo työelämässä on siis hyvin moninainen ja se voidaan ymmärtää monella eri tavalla, johtuen jo ehkäpä siitä, että sillä on lukuisia määrittelyjä. Tiimin käsitettä käytetäänkin melko

laajasti ja kevyesti puhuttaessa esimerkiksi joukkueista, työryhmistä tai soluista. (Spiik 2001, 29.) Lähes jokaisessa tiimityöskentelyä käsittelevässä teoksessa (kts. esim Katzenbach & Smith 1998; Spiik 2001; Hayes 2002) viitataan yleiseen harhaluuloon, että tiimi liittyisi ainoastaan urheiluun. Tiimin määrittely on tärkeää, sillä se voidaan ymmärtää monin eri tavoin ja lisäksi sitä voidaan käyttää eri lailla riippuen esimerkiksi organisaatiosta. (Katzenbach & Smith 1998, 57). Katzenbach ja Smith (1998, 59) määrittelevät tiimin teoksessaan seuraavasti, ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”. Myös Liisa Huusko (2007, 13) luottaa tiimien määrittelyssä tähän virkkeeseen. Tiimi on siis enemmän kuin satunnainen joukko ihmisiä työpaikalla. Parker (1994) määrittelee tiimin teoksessaan näin, ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat hyvin riippuvaisia toisistaan pyrkimyksessään saavuttaa yhteinen tavoite tai saada jokin tehtävä suoritetuksi.” Tiimejä yhdistää siis yhteinen tavoite, jonka eteen tehdään yhdessä töitä. Hayes (2002, 27-28) esittää tiimien olevan ryhmä ihmisiä, jotka ovat yhdessä tavoiteorientoituneita sekä käyttävät hyödyksi jokaisen henkilökohtaista osaamista ja taitoja suorittaakseen tehtävänsä. Spiik (2001, 29) jakaa tiimin määritelmän lyhyeen ja pitkään versioon. Lyhyessä versiossa ”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä” ja pidempi versio esittää, että ”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi”.

Tiimin määrittelyssä on myös hyvä erottaa tiimi ryhmästä. Vaikka tiimi ja ryhmä sisältävätkin samankaltaisia piirteitä, ovat ne kuitenkin todellisuudessa täysin erilaisia. Ryhmä voidaan määritellä koostuvan kahden tai useamman henkilön yhteisöstä tai joukosta, joilla on yhteinen päämäärä, ja jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ero tiimiin on se, että tiimissä ryhmä voidaan määritellä paljon tiiviimmäksi, joilla on yhteisesti sovitut tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tiimin jokaisella jäsenellä on oma työrooli sekä osaaminen. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toistensa työpanoksesta ja jokaisella on vastuu työn tuloksesta. (Heikkilä 2002, 16-17.) Toisaalta tiimi on myös joustavampi kuin suuret ryhmät tai ryhmittymät, sillä niiden rakentaminen, hajottaminen ja muokkaaminen ovat nopeampia prosesseja, eivätkä pysyvät organisaation rakenteet siten vaurioidu, vaan pikemminkin lujittuvat (Katzenbach & Smith 1998, 27). Tiimityössä voidaan nähdä ainakin seuraavanlaisia näkökulmia. Epätasaista työn kuormitusta voidaan helpottaa jakamalla tehtävät tiimeille, jatkuvien muutosten hallinta on tehokkaampaa yhteistyöllä ja tiimityön avulla voidaan vähentää työvaiheita tai nitoa niitä lähemmäksi toisiaan, kommunikaatio organisaatiossa lisääntyy sekä uusien taitojen

hallinta mahdollistuu usein tiimityön kautta. Tiimityön peruseriaatteina voidaan pitää esimerkiksi työntekijöiden valtuuksien lisäämistä, yhteistoiminnan lisäämistä sekä työntekijöiden sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. (Helakorpi 2001, 89.)

Tiimin määritelmän ytimenä voidaan siis sanoa olevan tiimien ja suoritusten välinen sitoutuneisuus toisiinsa. Silloin kun tiimillä on selkeät tavoitteet, ja jäsenillä on korkea suoritusmoraali, tiimi toimii yhteisvastuussa kohti tuloksien aikaansaamista. (Katzenbach & Smith 1998, 58.) Toiseksi tiimille on ominaista tiimin jäsenten täydentävät taidot, joten jokaisen panoksella tiimin toiminnassa on merkityksensä. Tiimityöskentelyn taidolliset vaatimukset voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, tekniseen tai toiminnalliseen asiantuntemukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Erityisesti teknisiä ja toiminnallisia asiantuntijuuksia tulisi olla tietty vähimmäismäärä, jotta tiimin työskentely saataisiin alkuun ja tiimin olisi mahdollista saavuttaa päämääränsä. Tiimin määrittelyssä on tärkeää huomioda myös tiimin toimintaan liittyvät seikat. Tiimin suoritustavoitteet ja päämäärät ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, joten tiimin menestyksen kannalta on olennaista löytää yhteinen ja mielekäs päämäärä, joka näyttää yhteisille pyrkimyksille suunnan. Tavoitteiden tulee siis olla selkeät, jotta tiimin kommunikointi olisi mahdollisimman sujuvaa ja työn tulokset olisi mahdollista määritellä. Suoritustavoitteiden lisäksi tiimin työskentelyssä tulee ottaa huomioon yhteisen toimintamallin luominen. Yhteinen toimintamallilla tarkoitetaan, että tiimillä on yhteiset työskentelytavat ja jaetut roolit tiimin sisällä, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kaikesta tästä toiminnasta tiimin tulisi ottaa yhdessä vastuu, mikä tarkoittaa luottamusta ja sitoutumista, sillä ilman toiminnan yhteisvastuuta yhdestäkään ryhmästä ei tule tiimiä. (Katzenbach & Smith 1998, 61-75.)

Tiimi ei ole ylhäältä johdettu, vaan toimivat itseohjautuvasti tehden omaa toimintaansa koskevia päätöksiä. Myös vastuulla on erilainen merkitys tiimissä verrattuna perinteiseen työyhteisöön. Tiimeissä yhteinen tavoite määritellään yhdessä esimiehen sekä tiimin kanssa, jonka jälkeen tiimi jakaa tehtävät ja vastuut tiimin sisällä. Siten koko tiimi on esimiehelle vastuussa siitä, että tavoitteet saavutetaan. Tiimissä ei siis noudateta perinteistä työelämän mallia, jossa arvioidaan työntekijän henkilökohtaista suoritusta, vaikka tiimissä usein onkin jokaisella jäsenellä tietyt vastuualueet tai osaamisalat. Tiimissä onnistumiset ja epäonnistumiset jaetaan kaikkien tiimin jäsenten kesken, eikä kukaan voi irtisanoutua tiimistä jälkikäteen tai vastaavasti kukaan ei voi yksin ottaa kunniaa tiimin tuloksista. (Salminen 2013, 23-24.) Yhteisen vastuun ottaminen saattaa toisinaan olla tiimityön mahdollisuuksien este, sillä ihmisillä on usein luontainen tapa vastustaa poistumista yksilöllisistä tehtävistä sekä yhteisen vastuun ottamista (Katzenbach & Smith 1998, 21).

2.2 Tiimin muodostaminen ja rakenne

Tiimin perustamisen tarkoituksena on, että tiimiksi koottu ryhmä yltää helpommin parempiin tuloksiin kuin yksittäiset työntekijät. Usein tavoitteiden saavuttaminen vaatii monenlaisia taitoja, arviointeja ja kokemuksia, joten on tärkeää, että tiimin jäsenet omaavat jokainen erilaiset taidot ja tietopohjan. Tiimin perusasioihin voidaan lukea kuuluvan erilaiset taidot tehtävien maineikkaaseen suorittamiseen, niin yksilön kuin yhteisenkin vastuu sekä sitoutuminen yhdessä sovittuihin sääntöihin ja tavoitteisiin. Jokainen tiimi on erilainen, joten niitä pitäisi aina pyrkiä katsomaan sisältä päin. (Katzenbach & Smith 1998, 21-22.) Tiimit rakennetaan usein tiettyjä projekteja varten, mutta tiimi määrittyy kuitenkin tiimin jäsenten mukaan, ei niinkään asetetun projektin mukaan. Tiimin keskeisin tekijä on yhteistoiminta, ja sen jälkeen tulee vasta muut tekijät, kuten välineet, prosessit ja palvelut. Tärkeintä on siis tiimin jäsenten oikeanlaiset tekniset ja sosiaaliset taidot niin yhdessä kuin yksilöinäkin. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin olisi hyvä organisoitua siten, että siinä näkyisi yhteistyö, yhdessä oppiminen ja avoin kommunikaatio. Tiimiin tarvitaan asiantuntevaa osaamista, jotta ongelmat pystytään ratkomaan ja tavoitteet saavuttamaan. (Törmälä, ym. 2015, 57-60.)

Tiimityöskentely lähtee liikkeelle tiimin rakentamisesta, mitä voidaan pitää tiimityön tärkeimpänä vaiheena työskentelyn onnistumisen kannalta (Heikkilä 2002, 35). Tiimin muodostamiselle on olemassa monia eri tapoja, mutta kaikkien niiden perustana on erityinen tarve, mikä vahvistaa tiimin jäsenten yhteenkuuluvuutta (Hayes 2002, 55). Tiimin rakentamisen edellytyksenä on sellainen suoritushaaste, jonka tiimin jäsenet kokeva mielekkääksi, sillä tavoitteena on ennen kaikkea suoritukset, kun taas tiimiä voidaan pitää tämän suorituksen keinona (Katzenbach & Smith 1998, 24). Kun organisaatiokulttuuri on tiimitoimintaa tukeva, voidaan lähteä muodostamaan tiimiä. Ensiksi tiimi tarvitsee aktiivisen vetäjän, joka toimii tiimityön mahdollistajana sekä tukijana. Erityisesti tiiminvetäjältä tulee odottaa erinomaisia vuorovaikutustaitoja, osaamista ihmisten johtamisesta sekä ymmärrystä alueelta, jolla tiimi tulee työskentelemään. Tiimin vetäjällä on keskeinen rooli tiimissä, joten siksi häneltä voidaan odottaa ymmärrystä tiimin työskentelystä, uskoa tehokkaaseen työskentelyyn sekä johdonmukaista ja tasapuolista käytöstä tiimin jäseniä kohtaan. Tiimiin tarvitaan lisäksi sitoutuneita jäseniä, jotka ovat yhdessä päättämässä työskentelystä sekä tavoitteista. Tiimin jäseniä valittaessa tulisi painottaa nimenomaan jokaisen jäsenen henkilökohtaisia ominaisuuksia, sillä tiimin työskentelyssä hyödynnetään ihmisten erilaisuutta ja erilaista osaamista. (Heikkilä 2002, 40-43.) Päätekijät tiimin rakentamisessa on siis sitoutuneisuus, vastavuoroinen luottamus, yhteinen ymmärrys päämääristä ja tavoitteista, avoin kommunikaatio, osallistuminen sekä orientoituminen tiimin työsuorituksiin, joista tiiminvetäjä loppukädessä ottaa vastuun. (McEwan 1997, 35).

Jokainen tiimi on ainutlaatuinen, eikä kahta samanlaista tiimiä ole olemassa. Tiimin kehitysvaiheissa voidaan kuitenkin nähdä toistuvia piirteitä, joista etenkin tiiminvetäjän tulisi olla selvillä. Yksi tapa on jaotella tiimin kehitysvaiheet neljään osa-alueeseen. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan muotoutumisvaiheeksi, jossa tiimin jäsenet opettelevat yhteistyötä ja toisten kohtaamista. Toista vaihetta kutsutaan myrskyvaiheeksi, jossa haetaan jokaisen tiimin jäsenen omaa roolia tiimissä ja työestetään sitä kautta omia sekä yhteisiä stressin aiheita. Kolmas vaihe on sopimisvaihe, jonka aikana tiimin roolit hyväksytään ja tiimin henkeä aletaan luomaan. Neljännessä vaiheessa eli suorituvaiheessa päästään nostamaan työskentelyn laatua ja kyetään yhteiseen toimintaan tarkoituksenmukaisesti sekä tehokkaasti ja työskentely tapahtuu silloin keskinäisen riippuvuuden ehdoilla. (Heikkilä 2002, 275-276.) Salminen (2017, 51-53) kutsuu sopimisvaihetta oppimisvaiheeksi, sillä tässä vaiheessa tiimi alkaa kehittyä hurjasti, jonka aikana opitaan tiimin jäsenten erilaisuus ja erilaiset näkemykset. Lisäksi on lisää viidenneksi vaiheeksi huipputiimivaiheen, jonka vai jotkut tiimit pystyvät saavuttamaan. Huipputiimivaiheessa tiimi yltää erittäin korkeaan suoritustasoon ilman ylimääräisiä kommelluksia. Huipputiimivaihe ei kestä ikuisuuksiin, vaan tilanteet muuttuvat ja esimerkiksi olosuhteilla on paljon merkitystä tiimin huippuvaiheen keston.

Useissa teoksissa pohditaan tiimin kokoon liittyviä kysymyksiä. Tiimin koko vaihtelee yleensä noin kolmesta kymmeneen henkeen, mutta pienempiä ja suurempiakin tiimejä on varmasti olemassa. Tiimin toiminta muuttuu yleensä haastavammaksi, mitä suurempi tiimi on, sillä erilaiset mielipiteet ja näkemykset kasvavat tiimin sisällä, jolloin on hankalampi päästä yhteisymmärrykseen tiimin tavoitteista ja toimintavoista. Lisäksi luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten välille on hitaampaa suuressa tiimissä. (Salminen 2013, 28.) Heikkilä (2002, 32) esittää kokemukseensa nojaten, että tehokkain tiimikoko olisi 4-8 henkeä, sillä sitä suuremmissa tiimeissä jokaisen tiimin jäsenen työpanosta on haastavaa hyödyntää. Myös Katzenbachin & Smithin (1998, 59) mukaan tiimien koko on useimmiten alle kymmenen henkeä. Liian suurissa tiimeissä voi alkaa muodostua alaryhmiä, jotka saattavat kilpailla keskenään, mikä ei ole toivottavaa tiimin toiminnan kannalta. Tiimin tulisi olla kuitenkin tarpeeksi suuri, jotta saadaan riittävän hyvin esille erilaiset tiedot ja taidot tiimin sisällä. Alle viiden hengen tiimeillä tuottavuus saattaa jo laskea, kun taas yli yhdenkymmenen hengen tiimeissä tulee tiimiä jakaa jo alaryhmiin. Tiimin koosta riippumatta, tiimin jäsenillä tulisi olla selkeä työ- ja roolijako, jotta suurimmilta konflikteilta välttyttäisiin ja argumentointi tiimissä olisi hedelmällistä. Seitsemän hengen tiimiä pidetään eräänlaisena raja-arvona tiimiä koottaessa. Mikäli ilmenee, että tiimi koko on väärä, tiimiä voidaan aina jakaa pienempiin osiin tai jos tiimi on liian pieni, voi aina hankkia lisää jäseniä siihen. (Krüger 2004, 31-33.)

Tiimejä voidaan jakaa erilaisiin tyyppeihin, yksi esimerkki on jako kahteen eri luokkaan, projektitiimeihin ja moniosaaviin tiimeihin. Projektitiimeissä keskitytään ainoastaan projektin läpiviemiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi projektitiimiä johtaa tiukasti johtaja, joka määrittelee ja kontrolloi tiimin toimintaa. Moniosaavassa tiimissä taas keskeisintä on yhteistyö ja toiminnan kehittäminen. Tällainen tiimi on luonteeltaan pysyvä ja sille annetaan projekteja sekä selkeä ja kokonaisvaltainen tavoite, jonka ympärille se organisoituu. (Törmälä, ym. 2015, 64.) Ennen kuin sekalaisesta porukasta ihmisiä saadaan aikaan toimiva ja kehittynyt tiimi, on tärkeää yhdenmukaistaa tiimin jäsenten intressit ja asettaa selvät tavoitteet. Työ tiimissä on asetettava etusijalle ja aikataulut sekä muut sopimukset tulee esittää selkeästi. Jotta ryhmästä saadaan tiimi, on sen sisäinen viestintä oltava luontevaa ja jäsenten tulee voida olla avoimia sekä omata luottamus muita jäseniä kohtaan (Krüger 2004, 9). Tiimityöskentelyssä olennaista on siis tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus, mikä ilmenee jokaisen jäsenen työpanoksen tärkeytenä. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii tiivistä yhteistyötä ja sitä, että tiimin jäsenet ymmärtävät yhteistyön merkityksen. Tiimejä perustetaan erilaisiin tarkoituksiin ja tehtäviin. Erilaisia tiimimuotoja ovat esimerkiksi johtotiimi, tuotantotiimi, asiakaspalvelutiimi, asiantuntijatiimi, projektitiimi, prosessien ohjaustiimi sekä kehitystiimi. Toiminta täyttää jokaisessa tiimissä tiimitoiminnan peruspiirteet, mutta tavoitteet vaihtelevat merkittävästi sen mukaan, minkä vuoksi tiimi on perustettu. (Salminen 2013, 25-28.)

2.3 Toimiva tiimi

Tiimityö parhaimmilla voi olla erittäin hedelmällistä ja yltää siten huippusuorituksiin. Huipputiimin tunnistaa kitkattomasta yhteistyöstä, yhteen hiileen puhaltamisesta sekä nopeasta ongelmanratkaisukyvyistä. Toimivan tiimin voi havaita myös ulkopäin, sillä siitä huokuu positiivinen työilmapiiri ja sen työsuorituksia ei voi olla huomaamatta. (Salminen 2017, 35.) Toimivan tiimin avulla on hyvä lähteä toteuttamaan organisaation visioita ja arvoja kohti tehokkaita toimintamalleja, sillä toimivan tiimin ydin on yhteistyö. Tiimityön avulla saadaan myös organisaatioiden eri hierarkiatasot reagoimaan muutokseen ja uusiin toimintamalleihin, kuitenkin murentamatta niitä. (Katzenbach & Smith 1998, 31.) Toimivan ja huippusuorituksiin yltävän tiimin voi tunnistaa siitä, että sillä on yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi resurssit on jaettu tasapainoisesti. Toimivan tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimityöskentelyyn ja kantavat mielellään yhdessä vastuuta tiimin tuloksista, mikä kohottaa myös tiimin yhteishenkeä. Tiimin jäsenten välillä vallitsee tasa-arvoinen suhde, joka mahdollistaa avoimen ja rehellisen viestinnän sekä palautteen

antamisen. Jokaista jäsentä arvostetaan siis yhtä lailla ja jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa tiimin työskentelyyn. Toimivassa tiimissä tiimin jäsenillä on halu kehittyä ja parantaa omaa toimintaansa työn edetessä, siten yksilön kehittyminen voi nostaa myös tiimin osaamisen tasoa huomattavasti. Toimivalta tiimiltä edellytetään myös muutoskykyä ja mahdollisuutta reagoida äkillisiin tapahtumaan, mikä lisää tiimin joustavuutta ja mahdollisuutta ratkaista eteen tulevia ongelmia. Erityisen tärkeää toimivassa huipputiimissä on tiimin jäsenten keskinäinen luottamus, mikä loppupeleissä mahdollistaa kaiken sen, miten toimiva tiimi toimii. (Salminen 2017, 35-37.) Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet ovat siis syvästi sitoutuneet yhteisesti sovittuun päämäärään, tavoitteisiin sekä toimintamalleihin. Huipputiimissä keskeistä on se, että sen jäsenet ovat oivaltaneet tiimitoiminnan tavoitteet, joissa keskitytään kollektiivisiin työntuloksiin sekä henkilökohtaiseen kasvuun, mikä mahdollistaa myös tiimin jäsenten sitoutuminen toisiinsa. (Katzenbach & Smith 1998, 22.)

Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, vaan toimivan tiimin toiminnassa on kyse erityisosaamisen ja moniosaamisen tasapainosta. On kuitenkin olennaista, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää toistensa osaamisen ja tehtävät, jotta he kykenevät hahmottamaan kokonaisuuden. (Salminen 2017, 37-38.) Tiimin jäsenet ovat siten avuliaita toisiaan kohtaan ja ymmärtävät yhteisen panoksen merkityksen. Olennaista on myös, että tiimin jäsenet jakavat tietoaan keskenään sekä tuovat esille uusia ideoita. (Taylor 2007, 42.) Yhteisen selkeän tavoitteen merkitys ilmenee erilaisten näkökulmien yhteensovittamisessa. Kun jokainen tiimin jäsen ymmärtää sen, mitä kohti tavoitellaan, on helpompi käsitellä erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, ja sitä kautta tekemään yhtenäisiä päätöksiä. Toimiva tiimityö vaatii tiimin jäseniltä loistavia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, joiden avulla pyritään yhdessä välttämään tiimitoiminnan kannalta vahingollisia toimintatapoja, kuten tiedon panttaamista, ongelmien vähättelyä tai niissä vellomista, passiivisuutta sekä ristiriitojen synnyttämistä. (Salminen 2017, 39-40.)

Avoimen ja luottamuksellisen kommunikaation merkitystä ei voida liikaa korostaa tiimitoiminnan onnistumisessa. Avoimella kommunikaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa tiimin jäsenet pyrkivät pitämään informaation vaihdon mahdollisimman häiriöttömänä eikä silloin tietoa pantata. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi kantaa siitä vastuu. Tiimin kommunikaatiota voidaan kehittää, etenkin tiimivastaavan toimesta. Keinoja kommunikaation parantamiseen ovat esimerkiksi rohkaiseminen avoimeen palautteen antoon, keskittyminen selkeään kieleen, välttämällä tiedon ylikuormittumista sekä kuuntelemalla muita. (Heikkilä 2002, 197.) Tiimipalaverit ovat toimiva tapa huolehtia tiimin yhteistyöstä ja antaa aikaa yhteiselle pohdinnalle. Palavereiden tarkoituksena on yleensä jakaa

informaatiota, kokoontua yhdessä tekemään päätöksiä sekä ideoida tulevaisuuden suunnitelmia. Yhdessä tapaaminen edistää lisäksi tiimin sisäistä motivaatiota sekä tiimin jäsenten sitoutumista, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jotta tiimipalaveri olisi mahdollisimman onnistunut tulee se suunnitella huolellisesti etukäteen, siitä tulee tiedottaa jokaiselle tiimin jäsenelle ajoissa, jotta kaikki pääsevät osallistumaan ja lisäksi palavereiden ajankäyttö tulisi suunnitella tarkasti. Lopuksi on tärkeää arvioida palaverin onnistumista. (Heikkilä 2002, 232-233.)

Toisinaan tiimityö voi myös epäonnistua tai mahdollisesti kohdata vastustusta, kun tiimityön tuloksellisuuteen ei uskota tai se saatetaan nähdä henkilökohtaisena riskinä (Krüger 2004, 8; Katzenbach & Smith 1998, 32-35). Epäonnistumiseen saattaa vaikuttaa se, että tiimin jäsenet ajavat vain omia tai osastonsa intressejä eikä tiimin yhteisiä tavoitteita. Toisaalta joskus tiimin tavoitteen määrittely on saattanut unohtua, jolloin tiimin jäsenet eivät osaa pyrkiä samaan päämäärään. Toisille taas tiimissä työskentely muun työn ohessa voi olla raskasta ja kuormittavaa. Silloin voi käydä niin, ettei kaikki tiimin jäsenet noudata sovittuja sääntöjä ja aikatauluja, jolloin he jättävät esimerkiksi yhteisiä palavereita väliin. Tiimin tulisi toimia yhteisesti yhteistä tavoitetta kohti, mutta toisinaan tilanne voi kärjistyä siihen, että tiimin jäsenet kilpailevatkin toisiaan vastaan tai mahdollisesti tiimin jäsenten yhteistyö tuntuu mahdottomalta, sillä kaikki eivät tule toimeen toisten kanssa tai voi esiintyä tiimissään avoimesti. (Krüger 2004, 8-9.) Tiimi voi siis kohdata erilaisia ongelmia työskentelynsä aikana, kuten ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia, rooliristiriitoja, tavoitteiden epäselvyyttä tai jonkin tiimin jäsenen panoksen puuttumista (Heikkilä 2002, 317-319).

Toimivan huipputiimin muodostaminen vie aikaa, sillä se tarvitsee yhteisiä kokemuksia kasvaakseen tiiviiksi kokonaisuudeksi. Muodostamisen aikana on tarpeellista erehtyä ja kokeilla uusia keinoja, jotta tiimille paras toimintatapa löydetään. Myöskään tiimin jäsenten ei tarvitse hallita kaikkea tietoa ja osaamista työskentelyn alussa, vaan tiimityö opettaa vastuiden ja roolien kehittymisen myötä. (Salminen 2017, 38.) Toimivan tiimin tulee siis jatkuvasti kehittää toimintaansa, jotta menestyksellinen suoriutuminen jatkuisi. Tärkeää on siis arvioida omaa toimintaansa ja sitä kautta löytää uusia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Rakentava palaute ja vertaisarviointi auttavat tunnistamaan ja tunnustamaan tiimin erinomaiset suoritukset sekä mahdollistavat tiimin avoimen kommunikaatiokulttuurin, mikä nähdään edellytyksenä toimivalle tiimille. (Salminen 2017, 43.)

3 TIIMIVASTAAVA

Tiimivastaavalla on tärkeä rooli tiimitoiminnan kannalta, sillä tiimivastaavaa voidaan kutsua tiimin avainhenkilöksi, joka mahdollistaa tiimitoiminnan sujuvuuden. Tiimivastaavan tehtävä on ikään kuin palvelutehtävä, jossa suunnitellaan tiimin toimintaa, koordinoidaan ja kehitetään sitä sekä varmistetaan tiimin jäsenten onnistuminen työssään. (Salminen 2013, 141.) Tiimivastaavana tai tiiminjohtajana toimiminen voidaan siis nähdä monimutkaisena ja vaativana tehtävä johtuen sen laajuudesta. Aikaisemmin hyvänä esimiehenä pidettiin henkilöä, jolla oli paras ammattitaito, josta hän sai arvostusta tekemällä asiat paremmin kuin muut. Tänä päivänä ei ole yksinkertaisesti järkevääkään, että moni työntekijä tekisi samaa työtä yhtä hyvin. (Spiik 2001, 141.) Ei ole riittävää, että on erinomainen opettaja, insinööri tai jonkin muun alan asiantuntija, sillä tiimivastaavana toiminen vaatii laajaa osaamista ja ymmärtämistä johtamisesta sekä johtajuudesta (Taylor 2007, 6). Huomio johtamisessa kiinnittyy yhä useammin asioista ihmisiin, eli ajatteluun, asenteisiin, ihmissuhteisiin sekä arvoihin, jolloin johtaminen on ikään kuin henkilöstön palvelemista (Spiik 2001, 141). Tiimivastaava työskentely voidaan kohdistaa lähiesimiehenä työskentelyyn, sillä tiimivastaava työskentelee lähellä työntekijöitä, mutta toisaalta he ovat myös johdon asialla. Tämän kaksisuuntaisen työskentelyn vuoksi, tiimivastaava joutuu usein tasapainottelemaan työnantajan edustajan roolin sekä työntekijöiden auttamisen välillä. Tiimivastaavan asema voidaankin nähdä olevan puun ja kuoren välissä. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 11-12.)

Monissa tiimityöskentelyn malleissa esimies toimii tiimin jäsenenä, jolloin esimiehen rooli tiimin jäsenenä on usein haastava johtuen esimiehen direktio-oikeudesta sekä muista juridisista ja organisatorisista vastuista. Jos esimies toimii tiimin jäsenenä, tulee hänen jakaa päätöksentekovastuuta tiimin sisällä, jotta kyseessä olisi aito tiimityöskentely. (Salminen 2013, 26). Tiimin vetovastuussa voi olla myös henkilö, jolla ei ole esimiesoikeutta, jolloin puhutaan usein tiiminvetäjästä tai tiimivastaavasta. Tämä vetäjä on tiimin täysipainoinen jäsen ja osallistuu siten tiimin tehtävien suorittamiseen, erottuen kuitenkin nimenomaan vetovastuullaan. (Katzenbach & Smith 1998, 157). Toisaalta voidaan pohtia, tarvitseeko itseohjautuva tiimi lainkaan tiimivastaavaa. Jos tiimit kykenevät itse hallitsemaan omaa työskentelyään ja tekemään itsenäisesti päätöksiä ilman, että kukaan on heille kertomassa ohjeita, voi tiimit hyvinkin pärjätä ilman esimiestä. On kuitenkin

todettu, että hyvä tiimiesimies johtaa tiimiä kohti uudennlaisia ajattelu- ja työskentelytapoja, jotka motivoivat tiiminjäseniä yhä parempiin suorituksiin. (Hayes 2002, 104-105.)

Nimikkeitä tiimin johtajalle on monia, kuten tiimivastaava, tiimiesimies, tiimin leader, tiiminvetäjä, tiimivalmentaja, fasilitaattori tai tiimin rakentaja. Yhteistä näillä kaikilla on ihmisten johtajuus, mutta jokaisella on kuitenkin oma painotuksensa. (Heikkilä 2002, 130.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimivastaavan roolia ja asemaa, mikä hieman eroaa esimiehen roolista, sillä tämän tutkimuksen tiimivastaavilla ei ole päätöksenteko-oikeutta eli niin sanottua esimiesasemaa. Jossain tilanteissa tiimivastaavan roolia voidaan pitää haastavampana johtuen juuri esimiesaseman puuttumisesta, jolloin keskittyminen kohdentuu muihin johtamisvoiman lähteisiin, kuten asiakasrajapintaan, tässä tutkimuksessa siis opiskelijoihin ja heidän vanhempoihin, ammatilliseen osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin sekä motivointikeinoihin (Salminen 2013, 161). Siksi vältänkin tästä eteenpäin esimies-termin käyttämistä ja keskityn olennaisesti tiimivastaavan, tiimiohjaajan, tiiminvetäjän tai -valmentajan nimityksien käyttämiseen.

3.1 Tiimivastaavan ominaisuudet

Tiimivastaavalla on siis merkittävä rooli tiimissä. Yksi tiimin muodostamisen vaikeimmista tehtävistä onkin vetäjän valinta, ja siihen tulisi perehtyä tarkasti. Tiimivastaavan tulee kyetä koordinoimaan sekä tasapainottamaan tiimin toimintaa, ottaa vastuuta tiimistä ja lisäksi edustaa sitä ulospäin. (Krüger 2004, 17-18.) Tiimivastaavaa valittaessa on kiinnitettävä huomiota tiimivastaavan asenteeseen koskien tiimityöskentelyä, sillä hänen on kyettävä asettamaan tiimin etu itsensä edelle. Toiseksi on tärkeää keskittyä siihen, miten tiimivastaava ymmärtää tiimitoiminnan lainalaisuuksia. Kuten muutkin jäsenet, myös tiimivastaava täydentää tiimin osaamista omilla taidoillaan, ja siten tiimivastaavankaan ei tule hallita kaikkea tiimitoiminnasta. (Salminen 2013, 141.)

Jotta tiimin tiimivastaava suoriutuisi tehtävästään mallikkaasta, tulisi hänen omata monipuolisia taitoja. Tiimivastaava tarvitsee vahvat sosiaaliset taidot, jotta hän kykenee tunnistamaan tiiminsä tarpeet, taidot, intressit sekä jännitteet. Lisäksi hän tarvitsee kontakti- sekä yhteistyökykyä voidakseen ylläpitää suhteita tiimin ulkopuolisiin tahoihin sekä edustamaan tiimiä. Integroituvuuden avulla tiimivastaava on mahdollista koota tiimi ja pitää se kasassa. Hyvien kommunikointikeinojen ja viestintätekniikoiden ansiosta tiiminvetäjä pystyy vastaanottamaan tietoa oikealla tavalla ja välittämään sitä eteenpäin, lisäksi hän pystyy esiintymään ja neuvottelemaan vakuuttavasti. (Krüger 2004, 17-27; Hayes 2002, 108.) Esimieheltä vaaditaan siis erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä

sosiaalista älykkyyttä, jotta hän kykenee havaitsemaan työympäristössään tapahtuvat sosiaaliset liikkeet. Viestinnän merkitys tiimivastaavan työssä on ensiarvoisen tärkeää, sillä tiimivastaava on vastuussa ihmisistä ja siitä, että tieto tavoittaa kaikki ne, joille tieto kuuluu. Esimiehen, niin kuin myös tiimivastaavan, voidaan ajatella olevan olemassa johdettaviaan varten. (Mäki & Palonen 2012, 12.) Tiimivastaavalla tulee olla siis hyvät sosiaaliset taidot, yhteistyökykyä, itsehallintaa positiivisen ilmapiirin luomiseksi sekä viestintätekniikoiden hallintaa. (Krüger 2004, 27) Esimiehen tehtävänä on viime kädessä kantaa vastuu tiimin vuorovaikutuksesta ja esimiehen tehtävänä onkin huolehtia sosiaalisten tilanteiden sujuvuudesta. Lähtökohdan tulisi olla myönteinen, kiinnostunut ja avoin, sillä hyvän vuorovaikutuksen perustana on ymmärrys siitä, miten se vaikuttaa muihin. (Kuusela 2013, 42.)

Tiimivastaavan tulee olla halukas kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti, sillä johtaminen on osa-alue, jota voi kehittää vain tekemällä. Tiimivastaavalla on laaja osaamisalueiden kirjo, joista kaikkia ei voi oppia heti. Hyvän tiimivastaavan osaamisalueita sekä ominaisuuksia ovat tavoite- ja vaikuttamishaluisuus, erinomaiset vuorovaikutustaidot sekä rohkeus antaa palautetta. Tiimivastaavan tulee olla kiinnostunut muiden johtamisesta, hänen tulee olla suunnittelutaitoinen, systemaattinen ja analyyttinen sekä luottamusta herättävä. Olennaista on myös hyvä ammatillinen osaaminen ja kyky strategiseen ajatteluun. Nämä ovat vain suuntaa antavia esimerkkejä hyvästä tiimivastaavasta, mutta lopulta se määrittyy organisaation, sidosryhmien sekä tiimin jäsenten odotuksien kautta. (Salminen 2013, 160.)

Tiimivastaavan persoonallisuuden piirteistä on kirjallisuudessa puhuttu melko vähän. Persoonallisuutta tärkeämpinä teemoina pidetään tiimivastaavan ominaisuuksia, joita voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavista näkökulmista, millainen hänen asenteensa on suhteessa ympäristöönsä, miten hän hankkii tietoa ja miten hän tekee päätöksiä tai millainen on hänen organisointitapansa. Ominaisuuksien avulla voidaan koota tiimivastaavasta yleiskuva sekä arvioida hänen johtamistyyliään. Johtamistyyleistä voidaan pohtia, pyrkiikö tiimivastaava tekemään asiat oikein, palvelemaan ihmisiä, inspiroimaan toisia, tarjoamaan keinoja, etsimään mahdollisuuksia vai saavuttamaan päämäärät. Persoonallisuus ja johtamistyyli yhdessä muodostaa siten tiimivastaavan. (Heikkilä 2002, 144-154.)

Erityisen tärkeää on, että tiimivastaava kohtelee tiimin jäseniä tasa-arvoisesti sekä oikeudenmukaisesti, mikä mahdollistaa yhtäläiset mahdollisuudet jokaiselle jäsenelle. Siksi tiimivastaavan onkin kyettävä poistamaan toiminnastaan kaikki henkilökohtaiset asiat, jotta

keskittyminen säilyy tavoitteissa sekä toiminnassa. (Taylor 2007, 30.) Toisaalta tiimivastaavan tulee olla myös jämäkkä, jolla tarkoitetaan suoraviivaista ja ennustettavaa toimintaa, lupauten pitämistä sekä rohkeutta puuttua haastaviin tilanteisiin (Salminen 2013, 242). Tiimivastaavan tulee olla jatkuvasti selvillä siitä, mitä tiimissä tapahtuu ja miten tehtävät etenevät. Toisaalta tiimivastaavan tulee kuitenkin pystyä luottamaan tiimin jäseniin niin paljon, että antaa mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti ilman jatkuvaa seurantaa. (Taylor 2007, 30.)

3.2 *Tiimivastaavan tehtävät*

Tiiminvastaavan on ymmärrettävä, että saavuttaakseen tavoitteensa hän tarvitsee siihen jokaisen tiiminjäsenen panoksen, sillä tiimityöskentelyssä ei riitä pelkät yksilösuoritukset. Siksi tiimiin pyritään usein kokoamaan jäseniä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. (Katzenbach & Smith 1998, 147.) Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu tiimin sekä tiimin sisäisen hengen ja luottamuksen rakentaminen (Heikkilä 2002, 139). Tiimin jäsenet tulee motivoida työskentelemään yhdessä sovitun tavoitteen eteen ja lopulta sen saavuttamiseksi. Usein ajatellaan, että tiimiin tulee löytää jäseniä, joiden persoona tai arvoasema täsmää, mutta on kuitenkin havaittu, että tiiminjäsenten asenteella on huomattavasti enemmän vaikutusta. Jotta tiimityöskentely onnistuisi tulee tiimivastaavan selkiyttää jäsenille päämäärä ja tavoitteet, kehittää tiiminjäsenten sitoutumista ja itseluottamusta sekä vahvistaa kollektiivisia työskentelytaitoja.

Tiimivastaavan tulee kiinnittää huomiota myös oman tekemisensä sekä tiiminjäsenillä teetetävien tehtävien tasapainoon. (Katzenbach & Smith 1998, 147-148.) Tiimivastaavan tulee myös itse osallistua tiimin varsinaiseen työhön (Spiik 2001, 135). Työn koordinoimisen avulla tiimivastaava selventää tiimin päämääriä ja huolehtii, että roolit tiimin sisällä ovat selvillä jokaiselle tiimin jäsenelle. Tiimivastaavan tehtävänä on lisäksi tiimin johtaminen, mihin kuuluu esimerkiksi kokouksien organisointi, suunnittelu ja johtaminen. On tärkeää, että tiimivastaava on aloitteen tekijä tehtävien alkaessa ja niitä jaettaessa. (Heikkilä 2002, 139.) Tiimivastaavan tulee kyetä auttamaan tiimin jäseniä keskittymään heille asetettuihin päätehtäviin. Keskittymisen mahdollistaa tiimivastaavan kyky tiedottaa erinäisistä asioista, kuten koulutuksesta, kehittämisestä ja sen suunnittelusta sekä tavoitteiden asettelusta. Tiimivastaavan tulisi pystyä muodostamaan dialogi tiimin jäsenten välille, jotta vuorovaikutus olisi sujuvaa. Keskusteluissa tulee hyödyntää objektiivista dataa sekä tiimin jäsenten itsearviointeja. (Taylor 2007, 4.) Tiimivastaavan tehtävänä on toimia ikään kuin yhdyshenkilönä tiimille, joka kerää tietoa sekä välittää sitä eteenpäin tiimille.

Yksi hyvä tapa tuoda ajankohtaiset asiat tiimin tietoon sekä lisätä yhteistyötä on tiimipalavereiden pitäminen. (Spiik 2001, 135-136.)

Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu siis päämäärän ja tavoitteiden selkiyttäminen, tiiminjäsenten sitoutumisen ja suorituskyvyn kehittäminen sekä tiimin yhteistyön vahvistaminen. Lisäksi tiimivastaava pitää huolta tiimin ulkopuolisista suhteista sekä raivaa esteitä, ja luo siten puitteet tiimityön onnistumiselle. Tiiminvastaavan haasteena onkin löytää oikeanlainen tasapaino ohjaamisen ja valvonnan välille sekä päätöksenteon jakamiseen. Liika puuttuminen ja ohjaaminen voi tukahduttaa tiimin osaamisen, innovaatiot sekä aloitteellisuuden. (Katzenbach & Smith 1998, 148-149.) Tiimivastaavan toiminnan tulisi olla läpinäkyvää sekä joustavaa, jotta luottamus hänen ja tiimin jäsenten välille voi muodostua. Jokaisen tiimin jäsenen huomioon ottaminen on tärkeää, esimerkiksi erilaisten päätösten teossa. Tiimivastaavan päätehtävänä on motivoida tiimin jäseniä työskentelemään tehokkaasti organisaation tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti vastuullisesti ja tarpeellisen kontrollin rajoissa. (Taylor 2007, 4-7.) Tiimivastaava on siis vastuussa tiimistä sekä sen toiminnasta suhteessa organisaation rakenteisiin (Hayes 2002, 87).

Tavoitteen asetannassa tulisi ottaa huomioon seuraavat keskeiset asiat, jotta tavoite olisi tarpeeksi motivoiva. Tavoitteen tulee olla yksityiskohtainen ja tarkka, sen tulee olla mitattavissa ja aikataulutettu, mutta kuitenkin realistinen ja saavutettavissa oleva. Erityisesti tavoitteen asettelussa tulee ottaa huomioon se, että tavoitteella on merkitys ja se koetaan tiimin kesken merkitykselliseksi. (Taylor 2007, 25.) Tiimivastaavan tulee saada tiimin jäsenet toimimaan tehokkaasti lisäämällä tai poistamalla rajoittavia tekijöitä lisäten samalla työskentelyn motivaatiota. Mikäli organisaatio haluaa saada henkilöstönsä tekemään parhaansa, tulee tiimivastaavan toimia ikään kuin valmentajana toiminnalle. Etenkin koulutusorganisaatiossa, johdon tulee voida luottaa henkilöstönsä pätevyyteen ja hyvään koulutukseen ja siten antaa heille mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. (Taylor 2007, 3.)

Katzenbach & Smith (1998, 157-162) ovat koonneet listan kuudesta tehtävästä, joita edellytetään hyvältä tiiminvetäjältä:

1. Pidä päämäärä, tavoitteet ja toimintamalli relevantteina ja mielekkäinä
2. Kasvata sitoutumista ja itseluottamusta
3. Kasvata taitovarantoa ja nosta taitojen tasoa
4. Hoida suhteita ulkopuolisiin ja raivaa esteitä
5. Järjestä jäsenille tilaisuuksia näyttää taitonsa

6. Tee todellista työtä

Ensimmäisen tehtävän tarkoituksena on tiiminvetäjän roolissa auttaa selkiyttämään tiimin tavoitteita ja toimintaa puuttumatta kuitenkaan liikaa. Toisen tehtävän takana on ajatus siitä, että tiiminvetäjän tulisi pyrkiä kasvattamaan yksittäisen tiimin jäsenen sekä koko tiimin sitoutumista ja itseluottamusta, mikä lujittaa tiimin yhteisvastuuta. Kolmannen tehtävän tarkoituksena on kannustaa tiimin jäseniä kehittämään itseään ja siten tarjota mahdollisuuksia tarttua haasteisiin. Tehtävä on tärkeä, sillä yksikään tiimi ei tule pääsemään tavoitteisiinsa, ellei taitovaatimukset tiimin sisällä täyty. Neljäs tehtävä kehottaa tiiminvetäjää huolehtimaan organisaation sisäisestä ja ulkoisesta yhteistyöstä sekä mahdollistamaan tiimin esteettömän työskentelyn. Viides tehtävä kannustaa tiiminvetäjää antamaan tiimin jäsenille mahdollisuuden esittää taitojaan, joista jäsen saa itselleen kiitosta. Tilaisuuden antaminen merkitsee ohjauksesta ja valvonnasta luopumista, mikä edellyttää vastavuoroista luottamusta. Viimeisen tehtävän tarkoituksena on muistuttaa, että jokaisen tiimin jäsenen ja tiiminvetäjän tulisi tehdä todellista työtä suunnilleen saman verran. Vaikka tiiminvetäjällä on tietty välimatka tiimiin ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että tiiminvetäjä ei osallistuisi tiimin tehtävien hoitamiseen.

Kootusti voidaan siis esittää, että tiimivastaavan tehtäviin kuuluu olennaisesti tavoitteiden asettaminen yhdessä tiimin kanssa ja tiimin jäsenten motivoiminen kohti tavoitteiden saavuttamista, informoiminen, suoritusten seuranta ja arvioiminen, palautteen antaminen sekä palkitseminen (Salminen 2013, 1145-158). Heikkilä (2002, 143) antaa tiimivastaaville kultaisen ohjeen ”toimi mieluummin tiimin palvelijana kuin johtajana.” Tiimivastaavan ei tule siis kontrolloida tai dominoida tiimiä, vaan päätarkoituksena on mahdollistaa, rohkaista ja tukea tiimin jäseniä työskentelemään kohti yhteisesti sovittua päämäärää.

3.3 *Tiimin johtaminen*

Tiimin kuin minkä tahansa muunkin työyhteisön johtaminen on haastavaa, sillä tutkimuksen mukaan johtamisella on paljon vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin. Hyvän johtajuuden määrittelystä on tullut yhä moniulotteisempaa ja hankalampaa, sillä jokaisella aikakaudella on omat merkityksensä ja painotuksensa sen määrittelyssä. Kuitenkin on alettu olettaa, että hyvä johtajuus on jokaisen työntekijän oikeus. Johtajuus voidaan ajatella luovuutena, jossa jokainen johtaja luo omaa työtänsä ja omaa johtajuuttaan työyhteisössä. (Onnismaa & Kiander 2012, 25-26.) Johtamista voidaan pitää haastavana siitakin syystä, että ihmisten kanssa toimiessa ei voida suunnitella kaikkia tehtäviä

etukäteen. Työskentely voidaan nähdä ennakoimattomien tilanteiden ratkaisemisena eli ikään kuin luovimisena arjen tilanteissa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 33.)

Vaikka johtajuudessa arvostetaan yhä enemmän ihmisten johtamista (leadership), tulee tiimivastaavan ymmärtää myös asioiden johtamisen (management) merkitys, sillä näillä molemmilla painotuksilla on oma sijansa tiimin johtamisessa. Johtamista voidaan opetella, sillä harva on syntyessään johtaja. Ihmiskeskeinen tiimivastaava kiinnittää huomiota yhteistyön ja vuorovaikutuksen turvaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen, jatkuvaan oppimiseen, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen sekä kunnioittavaan ja arvostavaan toimintaan, mikä edistää tiimin vetovoimaista. Asiakeskeinen tiimivastaava taas keskittyy työssään tavoitteiden selkeyttämiseen ja tarkoituksenmukaisuuden luomiseen, hänelle on tärkeää, että asiat toimivat ja että informaatio kulkee jokaiselle tiimin jäsenelle, lisäksi asiakeskeinen tiimivastaava huolehtii tiimin toimintamalleista ja pelisäännöistä. On selvää, että tiimivastaavana toimimiseen tarvitaan näitä molempia johtajuudenmalleja. (Salminen 2013, 142; 184.)

Tiimivastaavan tulee ymmärtää, että tiimiä ei johdeta vain sen olemassa olon ilosta, vaan tiimillä on tarkoituksensa ja siten tiimivastaavan tulee kannustaa koko tiimiä suoriutumaan kohti tavoitteita. (Katzenbach & Smith 1998, 24-25.) Tiimivastaavalta vaaditaan usein tietynlaista toimintaa, jotta häntä voidaan pitää tiimin johtajana. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi työskentelysuunnitelmien tuottaminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa, tiimivastaavalta odotetaan usein myös aloitteen tekemistä sekä tiedon jakamista tiimin kesken. Tiimivastaavan tulisi myös kontrolloida tiimin työskentelyä ja pitää huoli siitä, että yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Toisaalta tiimivastaavan tulisi myös tukea tiimin jäseniä antamaan oman panoksensa tiimin työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Palautteen antaminen ja tiimin työskentelyn arvioiminen ovat myös toimintaa, mitä tiimivastaavalta odotetaan, jotta tiimi kykenisi kehittämään toimintaansa. (Heikkilä 2002, 137-138.)

Tiimivastaavan ei tule tehdä kaikkia päätöksiä yksin, vaan päätöksen tehdään yhdessä tiimin kanssa. Jotta tiimistä tulee todellinen tiimi, on tiimivastaavan luovuttava käskyvallastaan sekä valvonnasta, mikä tarkoittaa myös riskien ottamista. Tiimivastaavan tulee tasapainotella ohjaamisen ja valvonnan, päätöksenteon ja päätöksenteon jakamisen sekä asioiden tekemisen ja delegoimisen välillä. Liika kontrollointi, mutta myös toisaalta liian vähäinen opastus, vähentää tiimin oma-aloitteellisuutta ja luovuutta. Tämän tasapainotehtävän toteuttaminen on erittäin haastavaa, sillä yksikään tiimi ei ole samanlainen, jolloin samat toimintatavat eivät välttämättä päde jokaisessa

tiimissä. Vaikka onkin joitakin säännönmukaisuuksia, mitä voidaan soveltaa moniin tiimeihin, on tiiminvetäjän silti kyettävä löytämään jokaiseen tiimiin siinä toimiva tasapainotilanne. (Katzenbach & Smith 1998, 149-150.)

Tiimin johtaminen vaatii myös haasteellisten tilanteiden hallintaa, erityisen tärkeää on uskaltaa kohdata vaikeita tilanteita ja puuttua niihin rakentavasti. Jokaisella työpaikalla työskentelee erilaisia ihmisiä ja erilaisia persoonia, mikä toisinaan johtaa hankaliin tilanteisiin. Ristiriitatilanteita voi ilmetä esimerkiksi erilaisten mielipiteiden kohdatessa, joilta ei voida välttyä hyvässäkin tiimityöskentelyssä. Tällaisissa tilanteissa tiimivastaavan tulee pystyä kuuntelemaan kaikkia näkemyksiä tasapuolisesti ja arvostavasti, jonka jälkeen pyritään päätyään yhdessä sopivaan ratkaisuun. Toisaalta tiimissä voi myös ilmetä jonkin jäsenen syrjäytymistä tai sitoutumattomuutta, mikä heikentää tiimin toimintaa. Tiimivastaavan tehtävänä on pyrkiä ratkaisemaan ongelmat ratkaisukeskeisesti, mitä helpottaa tiimin jäseniltä ansaittu luottamus. (Salminen 2013, 231-233.)

Voidaan siis nähdä, että tiimin johtaminen on hyvin moniulotteista ja vaatii lähiesimieheltä paljon erilaisia kykyjä ja taitoja. Johtamisella on siten myös suuri merkitys tiimin tavoitteiden asettamisen, työskentelyn sekä tavoitteiden saavuttamisen onnistumisessa. Tiimivastaava pitää tiimin tarkoituksen ja tavoitteet tarkoituksenmukaisina ja relevantteina, hän rakentaa tiimin sitoutuneisuutta sekä tiimin jäsenten itseluottamusta. Lisäksi on tärkeää löytää tiimin taitotaso sekä vahvuudet, jolloin esimies kykenee käyttämään kaiken potentiaalin hyödyksi. Ennen kaikkea lähiesimies luo tiimin jäsenille mahdollisuuksia ja tekee itsekin työtä tiimin tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Hayes 2002, 109.)

3.4 Lähiesimiestyön ammattitutkinto

Työelämän jatkuva muutos on haastanut koulutusjärjestelmät toimimaan yhä monipuolisemmin yhteistyössä työelämän kanssa (Tynjälä 2003, 8). Nykypäivän työelämässä tulee omata ammattitaito käytännön työtehtävien hoitamiseen, jossa korostuvat luotettava tietopuolinen osaaminen ja asioiden soveltaminen. Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen on muuttunut nopeaa vauhtia, eikä sen toteuttamiseen riitä enää perinteiset henkilöstön kehittämisen mallit. Yhä useammin työssä oppiminen ja kehittyminen nähdään jatkuvana elinikäisen oppimisen prosessina. Nykyään oppiminen nähdään yhteisöllisenä, ja se tapahtuu usein työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 82.) Oppisopimuskoulutus tarjoaa tällaisen ammattitaidon muodostumiseen erinomaiset lähtökohdat. (Sivonen 2007, 10.)

Oppisopimuskoulutus on lain säätelemä ammatillisen koulutuksen muoto, jossa opiskelija samanaikaisesti sekä työskentelee yrityksessä, että osallistuu ammattioppilaitosten järjestämille teoriajaksoille, joissa työssä opittuja konkreettisia taitoja täydennetään tietopuolisilla opinnoilla. Oppisopimus perustuu työnantajan ja vähintään 15-vuotiaan opiskelijan väliseen määräaikaan työsopimukseen, johon kuuluu sitoumus ammattiin kouluttamisesta työn ohessa. Oppisopimukseen liitetään Opetushallituksen opetussuunnitelman perusteiden mukaan laadittu henkilökohtainen opiskeluohjelma, jossa otetaan huomioon opiskelijan aiempi työkokemus ja koulutus. Opiskeluohjelma ohjaa tutkintoon sisältyvien oppimistavoitteiden täyttymistä. (Opetushallitus 2015.) Oppisopimuskoulutusta käytetään usein organisaation sisällä oman henkilökunnan osaamisen kehittämiseen, sillä se on edullinen vaihtoehto hankkia työntekijöille lisäkoulutusta.

Lähiesimiestyön ammattitutkinto suoritetaan näyttötutkintona, jonka tarkoituksena on antaa mahdollisuus aikuisille kehittää omaa osaamistaan tai mahdollisesti hankkia uusi ammatti. Näyttötutkinnon etuna on se lähtökohta, että esimerkiksi työntekijän on mahdollista osoittaa osaamisensa ja saada siitä kansallinen sekä laadullinen tunnustus riippumatta siitä, missä ja miten osaaminen on hankittu. Näyttötutkintoina voidaan suorittaa ammattitutkintoja, kuten lähiesimiestyön ammattitutkinto, erikoisammattitutkintoja sekä ammatillisia perustutkintoja. (OPH 2016, 11) Ammattitutkinnolla tarkoitetaan tutkintoa, jossa osoitetaan työelämän tarpeiden mukaan kohdennettua ammattiosaamista. Se on siis syvällisempää ja rajatumpaa osaamista kuin ammatillisessa perustutkinnossa. (OPH 2016, 14.)

Lähiesimiestyön ammattitutkinnossa suoritetaan pakollisena tutkinto-osana lähiesimiehenä toiminen ja lisäksi suoritetaan kaksi valinnaista tutkinto-osaa. Nämä kaksi valinnaista voidaan valita seuraavista osioista, asiakassuhteiden hoito, toiminnan kannattavuus, henkilöstötyö tai kehittämissuunnitelma. (OPH 2015, 5.) Ammattitaitovaatimuksena lähiesimiestyön ammattitutkinnossa on, että tutkinnon suorittaja osaa johtaa työryhmää ja sen työskentelyä, ohjata ja perehdyttää työtehtäviin sekä arvioida omaa ja työryhmänsä toimintaa. (OPH 2015, 6.) Tähän tutkimukseen osallistuneet tiimivastaavat suorittivat lähiesimiestyön ammattitutkinnon valinnaisista opinnoista henkilöstötyön sekä kehittämissuunnitelman, lisäksi opintojaksoa oli räätälöity erityisesti tiimivastaavan työskentelyä tukeväksi.

4 TIIMIT KOULUTUSORGANISAATIOSSA

Yhteiskunnan ja työelämän muutos on pakottanut tai antanut mahdollisuuden myös koulutusorganisaatioille kehittää toimintaansa. Yhä enemmän painotetaan yhteistyötä, sillä sen avulla voidaan saavuttaa jotakin sellaista, mikä ei yksilötasolla olisi mahdollista. Verkostoitumisen avulla myös koulutusorganisaatiot avautuvat sekä yhteiskuntaan, että myös muille toimijoille (Helakorpi 2001, 38). Työelämä muuttuu yhä hektisemmäksi, kompleksisemmaksi ja epävarmemmaksi, mikä on haastanut myös koulutusorganisaatioita pohtimaan uudelleen niiden vanhoja ja perinteisiä arvoja. Avoimuuden lisääminen on yksi olennainen muutossuunta, joka mahdollistaa yhteistyötä opettajien, oppilaitosten ja ympäröivän yhteisön välillä. (Helakorpi 1996, 22-23.)

Tutkimuksen kannalta on olennaista tarkastella tiimien toimintaa koulutusorganisaatioissa. Koulutusorganisaatioissa tiimejä on useimmiten kahdenlaisia, hallinnollisia tiimejä ja opetustyössä toimivia tiimejä, tai ne ovat osaltaan kiinnittyneet toisiinsa. Yrity maailmasta tutun tiimityön tuominen koulutusorganisaatioon vaatii opettajilta uudenlaista osaamisen kehittämistä. Aiemmin opettajat ovat työskennelleet suurimmaksi osaksi itsenäisesti, mutta tiimien myötä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen ja omaksuminen on välttämätöntä. (Helakorpi ym. 1996, 126.) Suomeen tiimiorganisoidut koulut ovat tulleet suhteellisen myöhään, sillä esimerkiksi Yhdysvalloissa on käytetty tiimiorganisoituja kouluja jo 1960-luvulla ja Saksassa 1970-luvulla (Helakorpi ym. 1996, 153).

4.1 Koulutusorganisaatioiden muutos

Koulutusorganisaatioita sekä niiden kasvatus- ja opetustyötä on ohjannut aikojen saatossa poliittiset keskustelut ja linjaukset, hallinnointi sekä vallitsevat kasvatusnäkemykset ja niistä johdetut kehittämisstrategiat. Koulutusorganisaatioille on annettu paljon paineita yhteiskunnan rakentamisessa sekä yhteiskunnallisten ongelmien korjaamiseksi, ja siksi se onkin usein poliittisen suurennuslasin alla. (Rajakaltio 2012, 105.) Talouden, demokratian ja ideologian vaikutukset koulutusorganisaatioihin on johtanut siihen, että johtamista kouluissa tulisi katsoa ja ymmärtää

uusilla tavoilla (Bell 1992, 3). Suomalaisiin kouluihin on tullut ylikansallisen uusliberalistisen koulutuspolitiikan vaikutuksesta uusi johtamisen malli, jota kutsutaan uudeksi julkisjohtamiseksi. Uuteen julkisjohtamiseen kuuluu suorituskeskeisyys, tilivelvollisuus ja tuloksellisuus, joita kontrolloidaan seuranta-, arviointi- sekä laatujärjestelmillä. Johtaminen koulutusorganisaatioissa eroaa huomattavasti muusta julkisjohtamisesta, johtuen sen moraalisesta perustasta sekä moniulotteisista eettisistä tehtävistä, jotka saattavat toisinaan olla jopa vastakkaisia keskenään, mikä aiheuttaa ristiriitoja. Koulutusorganisaatiossa johtamiselta vaaditaan siis syvällistä ymmärrystä moninaisista tehtävistä, kuten kasvatusilmiöistä ja niiden yhteiskunnallisista, kulttuurisista sekä historiallisista vaikutuksista. (Rajakaltio 2012, 105.)

Kasvatus- ja opetuslalla johtajuutta kutsutaan pedagogiseksi johtajuudeksi, joka määrittyy kasvatustodellisuuden ja sen moraaliseen perustan mukaan. Pedagoginen johtaminen on siis arvosidonnaisten prosessien johtamista, jotka tukevat kasvua, oppimista ja vuorovaikutusta. Pedagogista suuntaa ohjaa koulutuspolitiikka ja sen tärkein ohjausväline on opetussuunnitelma, jolla on niin yhteiskunnallisia kuin kulttuurisiakin sidoksia. Rehtoreiden ja opettajien on jatkuvasti arvioitava sitä, millaisia kasvatuksellisia kokemuksia koulu tarjoaa ja mihin koulun toiminnassa pyritään. Tätä ohjaa opetuksen ja kasvatuksen moraaliperusta. (Rajakaltio 2012, 105-107.)

Koulutusorganisaatioiden johtaminen on muuttunut vuosikymmenten aikana useaan otteeseen. Aikaisemmin koulun johdossa oli kokoaikainen rehtori, koulun johtajaopettaja sekä opettajia, jotka toimivat työn valvojina. 1960-luvulla koulujen johtamisjärjestelmä muuttui merkittävästi johtuen koulutusekspansioista, kun koulujen oppilasmäärät kasvoivat, työnjako rationalisoitui ja hallintojärjestelmä muuttui. Rehtorin tehtävästä tuli tavoiteltu urakehityksen virstanpylväs 1970-luvulla, kun rehtorin tehtävät alkoivat muistuttaa julkisten organisaatioiden johtamisvirkaa ja erottui selvästi opettajan työstä. Tähän kehitykseen on saattanut vaikuttaa julkisen sektorin roolin taloudellinen aktivoituminen maailmanlaajuisen öljykriisin seurauksena, jolloin vaadittiin myös julkiselta sektorilta taloudellista vastuuta. Koulutusorganisaatiot eivät olleet poikkeus tässä tilanteessa, vaan myös niiltä vaadittiin lisää tehokkuutta. (Bell 1992, 4.) Kuntien itsehallinnon ja päätösvalan lisääntymisen myötä 1990-luvulla, kunnat saivat järjestettäväkseen myös koulutuksen, jonka myötä koulutusyksiköistä tuli tulosohjattuja ja rehtoreista tulosityksikön johtajia. Rehtorin oli yhä useammin asemoitava itsensä työnantajan edustajaksi, kun johtaminen muuttui professionaalis-byrokraattisesta professionaalis-managerialiseen johtamisen malliin desentralisaation ja sääntelyn purkamisen myötä. (Rajakaltion 2012, 108.) Koulujen oppilasmäärän kasvun lisääntyessä koulujen johtamiseen on täytynyt löytää uusia mahdollisuuksia, sillä suurien kouluinstituutioiden johtaminen

yksin ei tullut enää kyseeseen. (Bell 1992, 5.) 2000-luvulla koulun johtamistehtävistä voidaan erottaa kolme eri tehtävää, hallinnollis-taloudellinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen johtaminen. Erityisesti hallinnollis-taloudellisen johtamisen määrä on kasvanut huomattavasti, kun oppilaitokset ovat keskittäneet toimintaansa ja kasvaneet suuremmiksi. (Rajakaltio 2012, 107-109.)

Koulutuksen henkilökohtaistaminen on johtanut siihen, että kouluihin kohdistuu yhä enemmän odotuksia yksilökeskeisistä palveluista. Oppilaat sekä heidän vanhemmat nähdään asiakkaina, joille tarjotaan yksilöllisiä palveluita eli yksilöllisiä oppimispolkuja, mikä on laittanut koulut kilpailemaan keskenään. Yksilöllisyyttä on vahvistettu jopa lainsäädännöllä ja opetussuunnitelmallisesti. Tällainen yksilöllinen kohtelu voi johtaa siihen, että oppilaiden ja koulun suhde vääristyy, sillä se ei sovi koulun institutionaaliin tehtäviin. On myös nähty, että opettajan työllä ei ole enää itseisarvoa, vaan sen oikeutus perustuu yksilölliselle kilpailukyvyille. (Rajakaltio 2012, 117.) Opetuksen henkilökohtaistamista on alettu lisäämään entistä enemmän, kun vuoden 2018 alusta lähtien on pantu voimaan ammatillisen koulutuksen reformi, jonka tarkoituksena on tehdä ammatillisesta koulutuksesta osaamisperusteinen sekä asiakaslähtöinen. Päämääränä on lisätä koulujen ja työpaikkojen yhteistyötä sekä työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Henkilökohtaistamisen sekä työpaikkojen ja koulujen välisen yhteistyön vuoksi opettajien yhteistyön sekä verkostojen merkitys kasvaa yhä edelleen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018.)

4.2 Tiimityö koulutusorganisaatioissa

Koulujen kasvaessa suuremmiksi yksiköiksi valtaa ja johtamista on hajautettu pienempiin yksiköihin. Ammattikouluissa päätösvaltaa on siirretty eri opetusyksiköihin ja tietyille ammatillisille tahoille, jolloin johtamisen ja päätöksenteon tasojen määräkin on kasvanut. Yleensä johtamisen tasoja on toisen asteen koulutusorganisaatiossa kolme, alin johto, joka vastaa päivittäisen toiminnan haasteista, keskitaso, joka huolehtii koulutuksen kehitystyöstä sekä ylin johto, jolla on vastuu koko koulutusorganisaatiosta. (Bell 1992, 5-6.) Työnteossa on vähitellen siirrytty yksilösuoritteisesta työstä kohti ryhmätyötä ja tiimityöskentelyä, mikä on myös vapauttanut työntekijät itse suunnittelemaan omia laajempia työkokonaisuuksiaan. Sen avulla työpaikka voidaan nähdä oppimisympäristönä, jonka tarkoituksena on antaa työntekijöille uudenlaisia mahdollisuuksia hankkia lisää tietoa, ottaa vastuuta sekä pyrkiä luovaan työskentelyyn. (Vaherva 1999, 95.) Opettajien tiimityö tarjoaa yksittäisille opettajille enemmän tukea ja mahdollistaa yhteistyön opettajien välillä, mikä lisää myös koko organisaation osaamista (Bell 1992, 1-2). Opettajien

tiimityöllä voidaan nähdä monia positiivisia vaikutuksia, se vähentää opettajien eristäytynyttä työskentelyä, mikä lisää yhteistyön määrää, jonka avulla taas voidaan ratkaista ongelmia, mitä koulu kohtaa. Opettajien tiimityön tulisi siis perustua yhteistyölle sekä ammatilliselle osaamiselle ja asiantuntijuudelle. (Bell 1992, 15.)

Tiimiorganisoidussa koulussa voidaan nähdä monia samankaltaisia piirteitä kuin muissakin tiimiorganisaatioissa, esimerkiksi koulutusorganisaatioissa on tärkeää, että tiimille asetetaan selkeät tavoitteet ja päämäärät, kuten missä tahansa organisaatiossa. Tiimiorganisoidun koulutusorganisaation ominaispiirteitä ovat esimerkiksi vuorovaikutus, joka tapahtuu avoimesti ja joustavasti kaikkien osapuolten välillä, opettajien tehtävien monipuolisuus, joihin sisältyy esimerkiksi suunnittelua, opettamista sekä kehittämisprojekteja. Tiimiorganisoidussa koulutusorganisaatiossa päätökset tehdään sitä koskevalla taholla sekä jokaisella taholla on oma johtonsa, mikä merkitsee, että organisaatio on jaettu pienempiin osiin, jotta päätöksenteko ja informaation kulku olisi joustavampaa ja nopeampaa. (Helakorpi ym. 1996, 155.) Koulujen erityisyyden vuoksi on joitakin tekijöitä, jotka eroavat muista työelämän organisaatioista. Seppo Helakorpi (2001, 43) listaa olennaisimpia erityispiirteitä kuten koulun kasvatustehtävän, lainsäädännön ja muut säännökset, kuten opetussuunnitelman, jotka ohjaavat toimintaympäristöä, pitkän historian tuomat tavat ja käytänteet, sosiaalisten suhteiden tavanomaista painokkaamman merkityksen, esimerkillisyyden noudattamisen sekä useat hierarkiantasot. Koulua on kutsuttu myös pienyhteiskunnaksi, johon nämä erityispiirteet viittaavat. Viime vuosina on kuitenkin pyritty tuomaan kouluyhteisöä yhä lähemmäksi muita työelämän organisaatioita. (Helakorpi 2001, 43.) Tiimityöllä voidaankin nähdä täysin samankaltaisia vaikutuksia, kuin missä tahansa organisaatiossa, jotka hyödyntävät tiimien tehokkuutta työskentelyssä (Bell 1992, 46).

Organisaatioiden toiminta on rakennettava moniosaavien tiimien ympärille, jotta se kykenee toimimaan mukautuvasti ja tehokkaasti. Lisäksi tiimin muodostuminen ei ole hetkessä toteutettu, vaan se on jatkuva ja vaativa prosessi osana organisaation strategiaa. (Törmänen, ym. 2015, 56-57.) Tiimi- ja verkosto-organisaation tarkoituksena on madaltaa hierarkiaa organisaatioissa eli siirretään toimintaa lähemmäksi kenttää ja työn kehitys tapahtuu asiantuntijuuden tasolla. Tällaisessa organisaatiomuodossa korostuu etenkin yhteistyötaidot ja moniammatilliset yhteisöt. Tiimien tarkoituksena tämän kaltaisissa organisaatioissa on työn uudistuminen, uusien ideoiden luominen sekä informaation vaihtuvuus, mikä on mahdollista vain pienemmissä yksiköissä, joissa tekijät tuntevat toisensa ja voivat luottaa toisiinsa. Tällöin tiedon siirtyminen on spontaanimpaa, ihmisten on helpompi vaikuttaa omaan työhönsä, uudet ideat on helpompi ja nopeampi ottaa käyttöön sekä

jokaisen työntekijän lahjakkuus nousee paremmin esille. Tiimien koetaan myös voimistavan työntekijöiden yhteenkuuluvuutta, mikä lisää myös sitoutumista työhön. Toisaalta taas tiimi- ja verkosto-organisaatiot johtavat uusiin ammattitaitovaatimuksiin, mikä tarkoittaa joidenkin ammattien katoamista tai eri ammattien välistä hämärtymistä. Tämä taas vaatii työntekijöiltä uudelleen kouluttautumista ja jatkuvaa uusien asioiden omaksumista. (Helakorpi 2001, 19.)

4.3 Opettaja tiimivastaavana

Oppilaiden tarpeet ovat johtaneet siihen, että koulujen yhteistyö on lisääntynyt erilaisten sidosryhmien, toimijoiden sekä verkostojen kanssa. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi huoltajat, sosiaali- ja nuorisotoimi sekä työelämän toimijat. Siten vuorovaikutuksesta ja verkostoitumisesta koulun toimintaympäristön kanssa on tullut yksi merkittävistä johtamistehtävistä koulutusorganisaatioissa. Kouluja voidaan pitää matalahierakkisena organisaationa verrattuna muihin julkisiin organisaatioihin, sillä suomalaisilla opettajilla on vahva autonominen asema. Opettajien ja rehtorin välillä vallitsee vastavuoroinen kunnioitus ja luottamuksen ilmapiiri, johon uskotaan vaikuttavan opettajien korkea koulutus ja hyvä ammattitaito. (Rajakaltio 2012, 109.)

Työyhteisönä koulua voidaan pitää professionaalisena oppimisen yhteisönä, jolla on yhteinen idea pedagogisesta kehittämisestä. Pedagogisen johtajuuden tavoitteena on saada opettajat reflektoimaan omaa opettajuuttaan sekä näkemään itsensä yhteisen opetus- ja kasvatustehtävän vastuunkantajina sekä tulevaisuuden rakentajina. Pedagoginen johtajuus muokkautuu työyhteisössä käydyissä pedagogisissa keskusteluissa, ja parhaimmillaan johtaminen onkin vuorovaikutusta, joka lisää yhteistyötä. Koulun tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä on moniasiantuntijuus, joka merkitsee etenkin dialogisuutta, kykyä nähdä asioiden kompleksisuus ja moninaisuus. Koska tieto on levinnyt laajalle koulutusorganisaatiossa, käytetään yhä useammin osallistavaa johtajuutta, jossa johtajuus on hajautettu eri tasoille. Hajautetussa johtajuudessa pedagogista johtamistehtävää siirretään rehtorilta opettajille, mikä vaatii moniäänistä yhteistyötä, erilaisten näkökulmien kuulemista sekä riittävän yhteisymmärryksen löytymistä. Dialogisuus pedagogisessa johtajuudessa voi rakentaa opettajien keskuuteen yhteisen tehtävän. (Rajakaltio 2012, 117-120.)

Tiimivastaavina toimivien opettajien tehtävinä voidaan pitää yhteistyötä muiden opettajien sekä ylemmän johdon kanssa. Tiimivastaava organisoii muiden opettajien työtä sekä tehtäviä ja lisäksi hänen tulisi kyetä mahdollistamaan jokaisen tiimiin kuuluvan opettajan ammatillinen kehittyminen. Jokaisella opettajalla on kuitenkin myös vastuu johtaa omaa työtänsä yhteistyössä muiden opettajien

kanssa, jolloin täyden vastuun ei pitäisi kuormittaa ainoastaan tiimistä vastaavalle opettajalle. (Bell 1992, 2-3.) Myös opettajien tiimityössä, kuten yleisesti tiimityöstä ajatellaan, tiimivastaavana toimivan opettajan tulee kyetä luomaan suurempi lopputulos, kuin mistä useat yksittäiset opettajat pystyisivät suoriutumaan (Bell 1992, 15-16).

Johtotehtävissä toimivan opettajan tehtävät voidaan jaotella neljään eri osa-alueeseen, tekniseen, sisällölliseen, ihmissuhteisiin sekä ulkoisiin suhteisiin. Teknisillä tehtävillä tarkoitetaan opetustyöhön liittyviä tehtäviä, joiden tarkoituksena on kehittää opetusta ja oppimista prosessina. Sisällölliset tehtävät taas koostuvat hallinnollisista tehtävistä, jotka voivat liittyä esimerkiksi henkilöstöön tai muihin resursseihin. Ihmissuhteisiin liittyvät tehtävät ovat keskeisessä roolissa johtotehtävissä toimivan opettajan työnkuvassa. Erityisesti tehtävänä on päätöksenteko ja henkilöstön kehittäminen. Ulkoisilla suhteilla tarkoitetaan tiedonkulkua organisaation sisällä, mutta myös ulos organisaatiosta, esimerkiksi yhteistyötahoille, vanhemmille ja poliittisille vaikuttajille. Vastuu on siis jakautunut koulutusorganisaatioissa useammalle tasolle, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi tiimivastaavana toimivan opettajan tulee löytää aikaa opetustyön lisäksi muulle työskentelylle liittyen tiimin vetämiseen. Jatkuvan muutoksen keskellä työskenteleminen vie johtotehtävissä toimivilta opettajilta huomattavasti resursseja. (Bell 1992, 14 -16.)

Opettajien johtamisen vastuu sisältää usein kolmea eri päävastuualuetta. Ensimmäisenä vastuualueena voidaan pitää hallintoa, jossa opettajan tehtävänä on organisoida koulun päivittäisiä rutiineja ja huolehtia työn sujuvuudesta. Toisena vastuualueena on innovointi, jonka avulla tuodaan esille tarpeellisia muutoksia ja toteutetaan ne, eli luodaan uutta. Kolmantena vastuualueena on reagoiminen yllättäviin tilanteisiin, joten opettaja toimii ikään kuin ongelman ratkaisijana koulun arjessa. (Bell 1992, 19.) Suurien linjojen lisäksi tulee tiimivastaavana toimivan opettajan työtehtäviä tarkastella vielä lähempää. Les Bell (1992, 35) esittää erilaisia tilanteita, joita tiimivastaavana toimiva opettaja joutuu kohtaamaan työssään. Ensinnäkin opettajan tehtävä on muodostaa ja rakentaa tiimi, jonka kanssa hän järjestää tapaamisia säännöllisesti. Tiimivastaavana toimivan opettajan tulee siis huolehtia jokaisesta tiimin jäsenestään, järjestää heidän työnjakonsa, selvittää heidän vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollistaa heidän ammatillisen kehityksensä. Lisäksi tiimivastaavan tehtävissä toimiva opettaja osallistuu erilaisiin kehitys- ja suunnittelutehtäviin, erityisesti koskien opetussuunnitelmaa ja koulutuksen järjestämistä. Tiimivastaavana toimiva opettaja työskentelee myös ylemmän johdon tukena ja auttaa heitä tarvittaessa. Hallinnollisista tehtävistä opettaja huolehtii esimerkiksi taloudesta, fyysistä resursseista sekä opetusmetodeista. Erityisen tärkeää on pitää myös huolta oppilaista sekä heidän tarpeistaan.

Koulutusorganisaatiossa johtamiseen tarvitaan siis monenlaisia taitoja, kuten ennakkointia, suunnittelua, organisointia ja koordinointia, vaikuttamista, vuorovaikutustaitoja, yhteistyötä, delegointia, motivointikykyjä, päätöksentekotaitoa sekä hallitsemista ja valvontaa. Nämä taidot ovat osittain myös yhteydessä toisiinsa, eikä niitä siten voida nähdä irrallisina taitoina tai kykyinä. (Bell 1992, 36-38). Erityisen tärkeänä tiimivastaavana toimivan opettajan ominaisuutena on uusien tilanteiden omaksuminen ja muutoksen vastaanottaminen. Nykyään koulutusorganisaatiot kokevat jatkuvaa muutosta, mikä merkitsee sitä, että enää ei ole mahdollisuutta katsoa taakseen, jolloin erityisesti tiimivastaavan tulee kulkea muutoksen edellä ja ohjata muita opettajia seuraamaan häntä sekä hyväksymään tuleva muutos. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimivastaavan tulee olla avoin, etenkin keskusteluille ja mahdollisuuksille selittää päätöksien taustoja. (Bell 1992, 39.) Tiimivastaavana toimivan opettajan työn voidaan siis päätellä olevan hyvin moniulotteista ja monitahoista, jossa tulee ottaa huomioon eri tekijöitä ja vaikutuksia.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni kulkua. Ensimmäisenä tuon esille tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä esittelen tutkimuksen kohdeorganisaation. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, tapaustutkimuksen perusteet sekä fenomenografisen tutkimusotteen. Viimeiseksi kuvaan tarkasti tutkimuksen etenemisen aineiston keruusta eli haastatteluista aineiston analyysiin. Pyrin esittämään jokaiselle valinnalle perusteet mahdollisimman hyvin, jotta lukija ymmärtää, miksi tiettyyn valintaan on päädytty ja mitä merkitystä sillä on tutkimuksen etenemisen kannalta.

5.1 *Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset*

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia käsityksiä tiimivastaavilla on omista työtehtävistään ja mitä tiimivastaavuuteen heidän mielestään kuuluu. Tavoitteenani on kartoittaa yhtäläisyyksiä ja eroja eri tiimivastaavien käsityksistä, jotta voitaisiin muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä tiimivastaavan työ pitää sisällään. Tutkimuksellani pyrin tuottamaan kohdeorganisaatiolle tietoa tiimivastaavan tehtäväkokonaisuudesta, joka antaa lisäksi mahdollisuuden kehittää tiimivastaavan tehtäväkuvaa yhtenäisemmäksi läpi organisaation.

1. Minkälaisia työtehtäviä kuuluu tiimivastaavan työnkuvaan ammatillisessa koulutusorganisaatiossa?
2. Minkälaisia ominaisuuksia tiimivastaava tarvitsee johtaakseen tiimiä ammatillisessa koulutusorganisaatiossa?

Tutkimukseen osallistuvat tiimivastaavat ovat jokainen suorittaneet tai parhaillaan suorittamassa oppisopimuskoulutuksella lähiesimiestyön ammattitutkintoa, joten myös tämä lähtökohta tulee ottaa huomioon tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymysten lisäksi on siis olennaista tarkastella lähiesimiestyön ammattitutkinnon antia tiimivastaavan työlle, sillä tutkimus on lähtenyt liikkeelle kyseisen ammattitutkinnon suorittaneiden tiimivastaavien tarpeesta tarkentaa omaa tehtäväkuvaa.

Tutkimustulosten tarkoituksena on antaa mahdollisuus yhtenäistää tiimivastaavien työnkuvaa riippumatta koulutusalaista, jolla tiimivastaava työskentelee. Tiimivastaavien työtehtävien yhtenäistäminen on olennaista, mikäli halutaan työn olevan selkeästi määriteltyä ja johdonmukaista. Siten koko organisaatio ja sen tiimin toimivat tiettyjen puitteiden mukaan, mikä mahdollisesti helpottaa työskentelyä sekä johtamista monella eri tasolla organisaatiossa.

5.2 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksessa ammatillinen koulutusorganisaatio on Tampereen seudun ammattiopisto eli Tredu. Tredu on syntynyt Pirkanmaan ammattiopiston ja Pirkanmaan koulutuskonsernin yhdistyessä vuonna 2013. Tredu toimii 18 eri pisteessä Pirkanmaalla, Tampereella, Ylöjärvellä, Nokialla, Kangasalla, Lempäälässä, Orivedellä, Ikaalisissa, Virroilla sekä Pirkkalassa. (Tietoa Tredusta.)

Toisen asteen opetusta on järjestetty nuoriso- ja aikuiskoulutuksena sekä oppisopimuskoulutuksena, josta vastaa Tredun oppisopimuskampus. Tredussa opiskelee yhteensä lähes 18 000 opiskelijaa, joista noin 12 500 nuorta opiskelee ammatillista perustutkintoa, 1800 opiskelijaa ammattitutkintoa ja 1200 opiskelijaa suorittaa erikoisammattitutkintoa. Lisäksi Tredu järjestää valmentavaa koulutusta, johon ottaa osaa noin 500 opiskelijaa vuosittain ja muuhun koulutustoimintaan osallistuu lisäksi yli 1700 henkilöä. (Tietoa Tredusta.)

Tredu organisaationa on rakentunut erilaisista ja eri kokoisista tiimeistä, joten voimme ajatella sen olevan ainakin osittain tiimiorganisaatio. Tiimejä on rakennettu jokaiselle ammattialalle ja tiimin koot vaihtelevat noin neljästä kahteenkymmeneen opettajaan. Jokaisesta tiimistä vastuussa on oma tiimivastaava tai tiimivastaavat. Tiimivastaava toimii myös päätoimisesti opettajana, mutta on ottanut vastuulleen tiimin toiminnasta vastaamisen.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen metodeja eli tutkimuksen toteuttamiseen välineitä valittaessa tulee perustella niitä koskevat valinnat ja päätökset. Tällaisia välineitä ovat teoria, tutkimusmenetelmät, aineistonkeruun tavat, analyysitavat sekä argumentointi. Metodista ja sen käyttöä kuvattaessa, tulee esittää sen merkitys tutkimuksen lähtökohtaan, etenemiseen ja lopputulokseen, niin että lukija pystyy selkeästi seuraamaan tutkimuksen etenemistä ja siihen liittyviä metodologisia valintoja. (Vilka 2015.)

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä, joita kuvaa laadullinen tutkimus parhaiten. Laadullisena tutkimussuuntauksenani käytän fenomenografista tutkimusotetta, jonka tavoitteena on tutkia arkipäivän ilmiöitä sekä tutkittavien henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on ymmärtää, analysoida ja kuvailla tiimivastaavien erilaisia käsityksiä ja niiden keskinäisiä suhteita ja eroja. Koska tutkimuksessani tarkastellaan vain yhtä kohdetta eli ammatillista koulutusorganisaatiota ja siinä työskenteleviä tiettyjä tiimivastaavia, voidaan tutkimuksen osoittaa olevan tapaustutkimus. Tutkimuksessani kohde on siis rajattu selkeästi koskemaan vain yhtä ammatillista koulutusorganisaatiota ja sen sisällä toimivia tiimivastaavia. Suurin hyöty tutkimuksesta on oletettavasti tutkittavalle organisaatiolle, sillä esimerkiksi tiimit tai tiimivastaavien tehtävät voivat vaihdella suuresti organisaatiosta riippuen, joten tutkimustulosten soveltaminen muihin organisaatioihin ei ole yksiselitteistä tai välttämättä lainkaan mahdollista.

5.3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tapahtumissa mukana olleista yksittäisistä toimijoista tai halutaan selvittää luonnollisten tilanteiden rakenteita kvalitatiivinen, tutkimus on silloin tarkoitukseen sopiva tutkimusote. (Metsämuuronen 2006, 88.) Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen, se onkin usein liitetty humanistisiin tieteisiin ja hermeneuttiseen tutkimukseen. (Erickson 2018, 36). Useat kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskohteet ovatkin abstrakteja ilmiöitä, jotka syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ovat tulkinallisia sekä aikaan ja paikkaan sidottuja. Kvalitatiivinen tutkimus on siis siitäkin syystä tärkeää, että se liittyy ihmisten käyttäytymiseen, mitä ei voida matemaattisilla kaavoilla tutkia. (Puusa & Juuti 2011, 31.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana onkin todellisuuden korostaminen sekä siitä saatavan tiedon subjektiivisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa keskitytään usein tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, joissa korostetaan niihin osallistuvien ihmisten näkökulmia yhdessä tutkijan vuorovaikutuksen kanssa. (Puusa & Juuti 2011, 47.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata sitä, mitä tavalliset ihmiset tekevät heidän jokapäiväisessä elämässään ja mitä se toiminta heille merkitsee. Pyrkimyksenä on tunnistaa erilaiset ihmiset, erilaiset toimintatavat, erilaiset uskomukset ja kiinnostukset eli keskitytään löytämään erilaisuudet asioista, jotka tekevät erot merkityksiin. (Erickson 2018, 36.) Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkittavan ilmiön perusrakenne eli mitä tai miten kuvattava ilmiö on. Tätä

voidaan kutsua ontologiseksi ratkaisuksi, jonka rooli tärkeä erityisesti organisaatiotutkimuksissa, joissa työskennellään usein abstraktien tutkimuskohteiden parissa. (Puusa & Juuti 2011, 13.) Tutkittavien ilmiöiden lisäksi tutkimuksessa tulee ottaa huomioon epistemologiset kysymykset, joilla viitataan tiedon käsitteisiin sekä tiedon saavuttamisen menetelmiin. Epistemologian tarkoituksena on käsitellä tietämisen tapoja ja mahdollisuuksia, mutta myös ottaa kantaa siihen, mikä on totta ja mikä ei. (Puusa & Juuti 2011, 19.) Tutkimuksessani keskitytään siis tarkastelemaan ja pyritään ymmärtämään toimijoiden eli tiimivastaavien käsityksiä heidän omista työtehtävistään tietyssä kontekstissa, jolloin kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen valintaa voidaan perustella tutkittavalla ilmiöllä. Laadullisesta tutkimuksen metodirepertuaarista olen päätenyt pohtimaan aiheitani fenomenografisen tutkimusotteen mukaan, jonka etenemisestä kerron seuraavassa luvussa lisää.

Usein kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta on pidetty täysin erillisinä toisistaan, mutta tällainen kahtiajako ja yksinkertaistaminen eivät ole tarpeen, sillä niiden yhteensovittaminen on yleisempää tänä päivänä kuin koskaan aiemmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on valloilla käsitys, jonka mukaan todellisuus on sosiaalisesti konstruoitua, ja siten jokaisella yksilöllä on erityinen käsitys todellisuudesta eli sosiaalisia todellisuuksia on yhtä monta kuin on henkilöitäkin. Kvalitatiiviseen tutkimukseen vaikuttaa se, että tutkija sekä tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kuten esimerkiksi haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen ja siten yhteistyön tulos, jolloin voidaan ajatella, että tutkija on osallisena omaan tutkimukseensa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksilön ääni tulee kuuluviin, eikä siten huku suureen massaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22-26.) Toisaalta taas Metsämuuronen (2006, 88) suosittelee, että tutkija valitsisi jommankumman tutkimusotteen, sillä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä on paljon eroavaisuuksia. Puusa & Juuti (2011, 47) taas muistuttaa, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia tai vastakkaisia tutkimusta.

Tapaustutkimuksen käsite on monitulkintainen eikä se ole yksiselitteinen. Voidaan sanoa, että tapaustutkimukselle ja tapaukselle on niin monta näkökulmaa, kuin on eri tieteenalojakin. Lisäksi sitä voidaan käyttää niin kvantitatiivisessa kuin kvalitatiivisessakin tutkimuksessa. (Schwandt & Gates 2018, 341.) Yksinkertaisimmillaan tapaus on ilmentymä, tapahtuma tai jonkin yksikkö. Se voi olla lähes mikä tahansa, henkilö, organisaatio, tapahtuma, päätös, toiminta tai jokin paikka, kuten valtio tai naapurusto. Tapaus voidaan ymmärtää olevan joko empiirinen yksikkö tai teoreettinen konstruktio. Empiirisenä yksikkönä tapaus on olemassa ja sen voidaan sanoa olevan objekti, kun

taas teoreettisena konstruktiona tapaus on luotu ja se on eräänlainen sopimus. (Schwandt & Gates 2018, 341-342.)

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jonka tarkoituksena on tutkia nykyajassa olevia ilmiöitä tietyissä tilanteissa, kuten elämäntapahtumissa. Tapaustutkimus voi kohdistua yhteen tai useampaan kohteeseen. (Yin 1987, 23-25.) Yleisin tapaustutkimuksen muoto on kuvaileva tapaustutkimus, jota käytän myös omassa tutkielmassani. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa on nimensä mukaisesti tarkoitus antaa kuvaus jostakin tietystä ilmiöstä tai tilanteesta, jolla pyritään antamaan siinä toimivalle yhteisölle hyötyä. Kuvaileva tapaustutkimus vaatii usein havainnointia tai syvähaastatteluja, jotta saadaan selville, mitä kaikilla tapaukseen liittyvillä tahoilla on yhteistä. (Schwandt & Gates 2018, 346-347.)

Erityisen tärkeää on perustella, miksi tietty yksilö tai ryhmä on valikoitunut tutkimuksen tapaukseksi. (Laitinen 1998, 36.) Tiimivastaavien ryhmä on identifioitavissa tutkimuskohteeksi siten, että kaikki tutkimukseen osallistuvat tiimivastaavat ovat aloittaneet lähiesimiestyön ammattitutkinnon keväällä 2016, ja siten valikoituneet osaksi tutkimustani. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan tiimivastaavaa. Koska tutkimuksessani tarkastellaan vain yhtä kohdetta eli ammatillista koulutusorganisaatiota ja siinä työskenteleviä tiettyjä tiimivastaavia, voidaan tutkimuksen osoittaa olevan tapaustutkimus. Tutkimuksessani kohde on siis rajattu selkeästi koskemaan vain yhtä ammatillista koulutusorganisaatiota ja sen sisällä toimivia tiimivastaavia. Tapaustutkimusta voidaan perustella myös sillä, että usein tiimit tai tiimivastaavat toimivat hyvin eri lailla eri organisaatioiden sisällä ja niiden toimintaa on hyvin haastavaa soveltaa muihin organisaatioihin. Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat mielekkäitä ja niiden soveltamismahdollisuudet ovat selkeimmin ainoastaan Tampereen seudun ammattiopiston ja sen tiimien, tiimivastaavien ja koulutuspäälliköiden käytettävissä.

5.3.2 Fenomenografinen tutkimusote

Fenomenografiasta on tullut yhä suositumpi kasvatustieteellisessä tutkimuksessa, sillä sen avulla on pystytty tutkimaan eri ikäryhmien käsityksiä ja kokemuksia kasvatustieteellisistä ilmiöistä, erityisesti on huomioitava se, että fenomenografinen tutkimus on pystynyt tarjoamaan mahdollisuuden tutkia ajattelua käyttäytymisen sijaan. On havaittu, että fenomenografian käyttöön löytyy erilaisia näkökulmia. Jotkut pitävät fenomenografiaa ainoastaan kvalitatiivisen tutkimuksen analyysikeinona, kun taas toiset käsittävät sen metodologisena otteena ja löytäneet sille paljon

teoreettisia tukea. Tällä hetkellä fenomenografia voidaan määritellä molemmilla tavoilla, eräänlaiseksi analyysiprosessiksi sekä metodologiseksi lähestymistavaksi. (Niikko 2003, 7.)

Omassa kvalitatiivisessa tutkimuksessani sovellan fenomenografiaa tutkimusotteenani eli lähestymistapa on enemmän metodologinen. Fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja kartoittaa ajattelutapoja, jotka ovat jaettuja ja sosiaalisesti merkittäviä eli tarkoituksena ei ole kuvata yksittäisen ihmisen käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, vaan ryhmän sisällä löytää eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä käsityksissä. Ajattelutavan lähtökohtana on myös se, että erilaiset käsitykset ovat organisoituneet suhteessa toisiinsa tietyssä ympäristössä tai yhteisössä. (Huusko & Paloniemi 2006, 162-165.) Tutkimuksessani pyrin siis löytämään tiimivastaavien käsityksiä omasta työstään, mutta tarkastelun kohteena ei ole ainoastaan yksittäiset tiimivastaavat, vaan koko tiimivastaavien ryhmä ammatillisessa koulutusorganisaatiossa, jotta on mahdollista tutkia käsitysten suhteita ja eroja.

Fenomenografian mukaan ihmisen tietoisuuteen rakentumiseen vaikuttaa ihmisen tapa kokea jotakin. Fenomenografia lähtee siis yksilön kokemuksesta tai ryhmän kokemuksista, ja näiden kokemusten avulla kuvataan maailmaa. Voidaan ajatella, että kokemus on yksilön ja todellisuuden välinen suhde. Näiden kokemusten mukaan muotoutuu yksilöiden käsitykset tietyistä kohteista. Fenomenografiassa puhutaan usein myös sisäisestä ja ulkoisesta horisontista. Ulkoisella horisontilla viitataan kontekstin ja kohteen väliseen suhteeseen ja sisäisellä horisontilla taas osia ja niiden suhteita kokonaisuuteen. Tarkoituksena on löytää ne kriittiset ulottuvuudet, joiden avulla yksilöt kokevat maailman ja joilla he pystyvät käsittelemään sitä. Tavoitteena on siis nähdä ja kuvata, kuinka tietty ryhmä kokee maailmaa. (Niikko 2003, 17-22.)

Fenomenografisen tutkimuksen aineisto on siis empiiristä ja tutkimus toteutetaan aineiston pohjalta, jolloin teoriaa ei käytetä luokittelurunkona, vaan aineisto toimii kategorisoinnin pohjana (Niikko 2003, 30). Teoreettinen viitekehys voidaan muodostaa monella eri tavalla riippuen tutkimuksen aiheesta ja sen tarkoituksena on auttaa tuottamaan tietoa tutkimusaineistosta. Teoreettinen viitekehys on siis valmiita kuvauksia ja perusperiaatteita, joilla pyritään helpottamaan tutkimuksen ympärillä käytävää keskustelua eri tutkijoiden välillä. (Vilka 2015.) Vaikka fenomenografisessa tutkimuksessa teoriaa ei käytetäkään analyysin pohjana, vaaditaan kuitenkin siihen perehtyminen, jotta aineiston keruu voidaan toteuttaa laadukkaasti. Teoriaan perehtyminen lisää tutkijan tietoisuutta tutkittavasta kohteesta ja luo näin vaadittavia ennakko-oletuksia tutkimuskohteen ymmärtämisen kannalta. Teoria kuitenkin muodostuu fenomenografisessa tutkimuksessa

kokonaisuudessaan vasta aineiston analyysin jälkeen. (Niikko 2003, 30-35.) Olennaista teoreettisessa lähestymistavassa on sen vastaavuus tehtävänasettelun kanssa, jolloin se on perustellusti valittu eikä perustu mielipiteisiin. Teoriaa ja käsitteitä tulee siis kuljettaa mukana pitkin tutkimusta, jolloin varmistetaan, että tutkimus etenee johdonmukaisesti teorian puitteissa. (Vilka 2015.) Vaikka tutkimustani ei voi täysin kutsua aineistolähtöiseksi, on silti tärkeää, että teorian avulla pyrin tuomaan tuloksia yleisemmälle tasolle niin paljon kuin se on mahdollista.

Tärkeää on osata erottaa mielipiteet käsityksistä myös aineiston käsittelyssä. Aineiston analyysissä on tarkoitus keskittyä ja luoda kokonaisuutta tutkittavasti ilmiöstä. Aineistosta etsitään rakenteellisia eroja, jotka ovat suhteessa tutkimuskohteeseen, ja joiden erojen avulla muodostetaan erilaisia käsitteellisiä kuvauskategorioita. Näiden kuvauskategorioiden tarkoituksena on kuvata erilaisia tapoja käsittää tutkittavana oleva ilmiö. Siitä taas jokainen kategoria liittyy osaksi isompaa kategoriajärjestelmää, jossa kategoriat jaetaan yhä pienempiin lohkoihin ja niitä pyritään kuvaamaan abstraktimmalla tasolla. (Huusko & Paloniemi 2006, 166-168.) Fenomenografisessa tutkimuksessa on tärkeää omaksua se, että tutkija sitoutuu täysin siihen ilmiöön, jota tutkitaan (Niikko 2003, 30).

Fenomenografisen tutkimuksen sanotaan olevan peräisin 1970-luvun alkupuolelta Ruotsista, josta se myöhemmin levisi laajemmin ympäri maailman. Göteborgin yliopiston kasvatustieteen yksikössä professori Ference Marton aloitti käyttämään fenomenografista lähestymistapaa yhdessä kollegoidensa kanssa erilaisiin tutkimuksiin ja projekteihin. Tutkimusten tarkoituksena oli selvittää mitä ja miten oppilaat oppivat oppimisprosessissa sekä oppimistuloksissa, eikä niinkään kuinka paljon oppilaat oppivat, kuten yleisesti haluttiin tutkia. Tutkimuksissaan he osoittivat, että oppimisprosessi ja sen tulokset ovat tiiviisti linkittyneet toisiinsa, eikä niitä voitu pitää erillisinä näkökulmina. Tutkimustulosten perusteella oli tärkeää ottaa huomioon, kuinka oppimisen konteksti on ymmärretty ja kuinka oppilaat kokevat erilaiset oppimiseen liittyvät tilanteet. Tutkimus siis kohdistui oppijoiden kokemuksiin, sitä kuinka he oppivat. Käsite fenomenografia on sittemmin omaksuttu tarkoittamaan tutkimusta, jossa tarkoituksena on selvittää, kuinka ilmiöt näyttäytyvät ihmisille ja kuinka he nämä ilmiöt kokevat ja käsittävät (Dall’Alba 1996, 7-8.)

Martonin ja kollegoiden tärkeimpänä ajatuksena oli siis selvittää, kuinka ihmiset kokevat erilaisia ongelmia ja tilanteita, jotta voidaan saada käsitys siitä, kuinka ihmiset käsittävät ylipäätään maailmaa, tässä tapauksessa oppimista. Heidän mukaansa käsitysten ja kokemusten selvittäminen yhdessä on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää miten ihmiset käsittelevät ympärillä olevaa maailmaa. (Marton & Booth 2009, 110-112.) Fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää,

kuinka ihmiset oppivat ja siksi fenomenografia ja sen tutkimusaiheet ovatkin yleisesti liitetty juuri kasvatustieteisiin, opettamiseen, oppimiseen ja oppimista koskeviin käsitteisiin (Dall’Alba 1996, 8).

Edelleen siis käydään keskustelua siitä, onko fenomenografia itse tutkimuksellinen lähestymistapa vai onko se ainoastaan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä eli metodi. Eri kirjoittajat ja tutkijat ovat kehittäneet oman näkemyksensä fenomenografiasta ja sen määritelmästä. Esimerkiksi Ference Marton (1982, 1 & 2009, 111), jonka sanotaan olevan fenomenografian takana, esittää, että fenomenografialle ominaista on tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa on laadullisesti erilaisia tapoja, joilla ilmiöitä koetaan, käsitetään ja ymmärretään. Hänen mukaansa fenomenografiasta voidaan erottaa filosofisia ja teoreettisia elementtejä. Tutkimuksellisena lähestymistapana fenomenografian tarkoitus on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden keskustelusta tunnistaa heidän ymmärrystään, käsityksiään ja kokemuksiaan siitä kontekstista, missä he elävät. Tutkija siis etsii tutkittavien maailmasta ja tutkittavasta ilmiöstä sen merkityksiä ja rakennetta. (Niikko 2003, 30-31.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa yleisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu ja yleisesti lähtökohta on, että haastateltava reflektoi itse omia kokemuksiaan. (Marton & Booth 2009, 129-130.) Tyypillisimmin haastatteluna toimii yksilöhaastattelu avoimilla kysymyksillä, jotka eivät ole liian tarkkarajaisia eivätkä perustu tutkijan omiin esiolettamuksiin tutkimuskohteesta. Avoimien kysymysten avulla haastateltavan on helppo ohjata keskustelua niihin aiheisiin, joihin haluaa vastata ja joihin toivoo tutkijan kiinnostavan huomiota. Tärkeää on, että tutkija antaa haastateltavalle tarpeeksi tilaa ja vapautta kuvata omia käsityksiään ja kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Joissakin tapauksissa voidaan tutkimuksessa käyttää myös muutakin materiaalia, kuten dokumentteja, julkaisuja ja nauhoitteita. (Niikko 2003, 31-32.)

Omassa tutkimuksessani käytin tiedonhankintamenetelmänä juurikin yksilöhaastattelua, teemahaastattelun menetelmällä. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus tutkia ilmiöitä, mikä sopii hyvin fenomenografiseen tutkimukseen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään tiettyjen valmiiksi suunniteltujen avointen kysymysten eli teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymyksien mukaan. Tarkoituksena on korostaa haastateltavien käsityksiä ja merkityksiä sekä heidän erilaisia tulkintoja vuorovaikutustilanteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia ihmisten tunteita, käsityksiä, kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia. Ja kuten fenomenografian ruotsalainen oppi-isä Merton, sitä voidaan käyttää myös haastateltavien elämysmaailman ymmärtämiseksi. Teemahaastattelussa on tärkeää saada haastateltavan ääni kuuluviin ja siten sulkea pois tutkijan näkökulmat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-

48.) Teemahaastatteluni teemat olivat tiimivastaavan tiimi, tiimivastaavan tehtävät sekä lähiesimiestyön ammattitutkinnon anti tiimivastaavan tehtäviin. Jokainen teema sisälsi apukysymyksiä, joiden avulla oli helppoa pitää keskustelua yllä ja jatkaa sujuvasti aina seuraavaan aiheeseen. Teemahaastattelu sopi mielestäni hyvin fenomenografisen tutkimustavan rinnalle, sillä se antoi laajan mahdollisuuden käsitellä tutkittavaa ilmiötä, eikä siten rajannut keskustelua vain pienelle ennalta määrätylle alueelle. Haastattelussa tarkoituksena on päästä selville haastateltavan omista käsityksistä sekä kokemuksista ja siten ymmärtää haastateltavan henkilön antama näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelussa tärkeää on saada haastateltava reflektoimaan ja kuvailemaan tutkittavan ilmiön eri ulottuvuuksia. (Niikko 2003, 31.)

Fenomenografisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa neljään vaiheeseen (Uljens 1991, 90-92). Seuraavaksi selvitän, miten olen soveltanut näitä vaiheita tässä tutkimuksessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto luetaan huolellisesti läpi useaan kertaan, jonka aikana aineistosta on tarkoitus löytää tutkimuksen kannalta olennaisia ilmauksia ja saada kokonaiskäsitys siitä, mitä aineisto sisältää tutkimuksen asettelun kannalta. Lukemisen aikana pohditaan sitä, mikä on aineistolle tyypillistä ja siten voidaan valmistautua jo seuraavaan analyysivaiheeseen. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei ole siis tarkoitus aineiston keruun jälkeen enää kiinnittää huomiota haastateltaviin henkilöihin, vaan kiinnostuksen kohde siirtyy aineistossa havaittuihin ilmauksiin ja niiden merkityksiin. Haastateltavien väliltä pyritään häivyttämään rajat, jonka jälkeen voidaan vasta täysin keskittyä ainoastaan aineistossa ilmenneisiin merkityksiin. (Niikko 2003, 33.)

Toisessa analyysivaiheessa aineistosta aletaan etsimään ja lajitella merkityksellisiä ilmauksia esimerkiksi ryhmiksi tai teemoiksi (Niikko 2003, 34). Ryhmittelyssä tai teemoittelussa on tarkoituksena etsiä merkitysten joukosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä lisäksi harvinaisuuksia tai rajatapauksia, jotkut merkityksistä voivat olla myös tärkeämpiä kuin toiset. Ryhmän tai teeman kokoamisessa on olennaista löytää sille kuuluva kriteeri, joka määrittää käsitysryhmää tai -teemaa. Fenomenografisessa tutkimuksessa olennaisten piirteiden löytäminen aineistosta on merkittävässä roolissa, sillä analyysi lähtee aina aineistosta eikä sitä voida sijoittaa mihinkään valmiiseen kaavaan tai luokittelurunkoon. Tutkijan tulee siis hyvin tiiviisti keskustella aineistonsa kanssa, jotta olisi mahdollista reflektoida sitä teoriaan. Teoria muodostuu kokonaisuudessaan fenomenografisessa tutkimuksessa vasta aineiston analyysin jälkeen. (Niikko 2003, 35.) Tutkijan tulisi pyrkiä näkemään tutkittavien tilanne heidän näkökulmastaan ja siten kyetä eläytymään heidän kokemaansa kokemukseen tutkittavasta ilmiöstä. Jotta tutkittavien kokemuksiin pääsisi mahdollisimman puolueettomasti, on tutkijan tiedostettava omat lähtökohtansa

tutkimukselle. Olennaista on se, että tutkija kykenee poissulkemaan omat esiolettamuksensa, kuten esimerkiksi oman persoonallisen tietonsa tai uskomuksensa tutkittavasta ilmiöstä sekä aiheesta tehdyt aikaisemman havainnot. On korostettu, että tutkijan pääsy tutkittavien elämismaailmaan ei ole helppo, sillä on monia tekijöitä, jotka voivat estää pääsyn. (Niikko 2003, 35-36.)

Kolmannessa analyysivaiheessa keskitytään kategorioiden ja kategoriarajojen määrittelemiseen vertailemalla. Tämä tapahtuu niin, että erilaiset merkitysryhmät tai teemat käännetään eli transformoidaan kategorioiksi. Kategoriat voidaan luoda joko tutkijan omien käsitysten kautta tai abstrahoimalla ilmauksista, siten että jokainen kategoria ilmaisee jotakin erilaista tutkittavasta ilmiöstä. Kategorioiden tulisi olla selkeitä, eikä ne saisi olla limittäin suhteessa toisiinsa. Ilmauksia kategorian sisällä tulisi vertailla toisiinsa sekä eri kategorioita tulisi vertailla lisäksi keskenään. Kategorioiden luominen fenomenografisessa tutkimuksessa eroaa sisällönanalyysistä sillä tavalla, että kategorioita ei päätetä etukäteen, vaan kategoriat muodostuvat aineiston mukaan. (Niikko 2003, 36.)

Analyysin neljännessä vaiheessa kategorioista aletaan muodostamaan ylemmän tason kuvauskategorioita teoreettisia lähtökohtia apuna käyttäen. Kuvauskategorioita voidaan pitää muodollisina yhteenvetoina kuvauksista ja siten ovat tutkimustoiminnan päätulos. Kuvauskategoriat yhdessä muodostavat niin sanotun ylatason kategoria joukon, jotka voidaan nähdä kontekstiin verrattuna neutraaleina sekä abstrakteina, sillä ne ovat tiivistäviä ja organisoivia suhteessa aineistoon. Relationaalisuus, kokemuksellisuus ja sisältöorientoituneisuus ovat kuvauskategorioiden ominaispiirteitä, joiden tarkoituksena on kuvata laadullisesti erilaisia tapoja, joilla tutkittavaa ilmiötä voidaan esittää, analysoida ja ymmärtää. Tarkoituksena on siis kuvata ilmiötä yleisemmällä tasolla, jolloin voidaan puhua kulttuurisista ajattelutavoista. Fenomenografisessa tutkimuksessa kuvauskategorioiden luomiseen voidaan käyttää apuna kuvauskategoriasysteemiä tai tulosavaruutta, joiden avulla tulokset sitten lopulta kuvataan. Kuvauskategoriasysteemissä voidaan määrittää ovatko käsitykset ja kokemukset saman arvoisia eli horisontaalisia, tietyn kriteerin mukaan järjestettyjä eli vertikaalisia vai onko jotkut käsitykset sisällöltään muita kehittyneempiä eli hierarkkisia kuvauskategorioita. Lopulliset tulokset pyritään fenomenografisessa tutkimuksessa esittämään arkikielellä, jotta kuvaukset pitäytyisivät kokemusten ja käsitysten sisällössä. (Niikko 2003, 36-38.)

5.4 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin siis haastattelujen avulla. Fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston keruun tapana käytetään usein teemahaastatteluja, sillä ne antavat haastateltavalle mahdollisuuden pohtia aihetta laajemmin ja haastateltavan on helpompi tuoda esille omia käsityksiään avoimien kysymysten kautta. Teemahaastattelu pidetään avoimena syvähaastatteluna ja se koostuu usein puolistrukturoidusta haastattelurungosta. Teemahaastattelussa edetään ennalta sovittujen teemojen mukaan ja apuna käytetään niihin liittyviä lisäkysymyksiä. Haastattelukysymykset tulee asettaa tarkasti, sillä niiden avulla on tarkoitus saada merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ja -tehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75-76.)

Tutkimukseni teemahaastattelurunko koostuu kolmesta pääteemasta, tiimistä, tiimivastaavasta ja lähiesimiestyön annista tiimivastaavan tehtävään sekä niiden sisälle kootuista tukikysymyksistä (liite 1). Haastattelut pyrittiin toteuttamaan jokaisen haastateltavan omalla työpaikalla tai muussa yhteisesti sovituksessa paikassa, jotta mahdollistetaan mahdollisimman monen haastateltavan osallistuminen tutkimukseen. Haastattelut sijoituivat tammi-helmikuulle 2017 ja haastatteluja pidettiin yhteensä kahdeksalle eri tiimivastaavalle heidän valitsemassaan paikassa. Useammat haastatteluista toteutettiin tiimivastaavien työpaikalla suljetussa huoneessa ja lisäksi kolme haastatteluista pidettiin kahvion tyypisissä tiloissa. Tutkimukseen osallistuneita tiimivastaavia oli yhteensä kuudelta eli ammattialalta, mikä mahdollistaa hyvin monipuolisen tarkastelun aiheesta. Haastattelut olivat kestoltaan 16 minuutista 60 minuuttiin, keskiarvo haastattelujen pituudelle oli 33 minuuttia, tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että kahden haastattelun kohdalla puhelimessa ollut ääninauhuri katkesi kesken, joten tarkkaa aikaa näiden haastatteluiden kohdalla ei ole. Ääninauhujen lisäksi kirjasin muistiinpanoja haastatteluiden aikana, joista oli paljon hyötyä, juurikin edellä mainittujen haastattelujen kohdalla.

Omassa tutkimuksessani tutkimuskohteena oli tiimivastaavan työnkuva, joten haastatteluissa pyrin saamaan selville mahdollisimman paljon eri tiimivastaavien erilaisista käsityksistä omasta toimenkuvastaan ja siihen liittyvistä ulottuvuuksista. Haastattelun aikana keskustelimme haastateltavan kanssa muun muassa tiimin rakenteesta, vahvuuksista ja heikkouksista, tiimivastaavan työtehtävistä sekä tiimivastaavan roolista tiimissä. Jokainen haastattelu oli omanlaisensa ja kulki aina hiukan eri reittejä teemojen mukaan, tutkijana pystyin antamaan tilaa haastateltaville kertoa juuri niistä asioista, jotka he kokivat tärkeiksi. Fenomenografisessa tutkimuksessa haastatteluprosessin on tarkoitus edetä niin, että haastateltava määrittelee

vastauksillaan haastattelun suunnan ja tutkija voi sitten esittää täydentäviä kysymyksiä, joilla tarkentaa haastateltavan henkilön vastauksia. Jotta olisi mahdollista päästä mahdollisimman syvälle haastateltavan maailmaan, hänen arvoihin, mielikuviin, kokemuksiin ja käsityksiin, tulee haastattelijan luoda luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. (Niikko 2003, 32.) Pääsy syvähaastattelun tasolle tuntui haastavalta, ja suurimmassa osassa haastatteluja keskustelu jäi osin hyvinkin pintapuoliseksi. Pintapuoliseksi jääminen saattoi johtua siitä, että tiimivastaavat kokivat oman työnsä hyvin pirstaleiseksi, etenkin näin ammatillisen koulutusreformin aikaan, ettei tiimivastaavan ja muiden tehtävien erottaminen toisistaan ollut itsestäänselvyys. Joillekin haastateltaville oli myös vaikea kuvata omia käsityksiään työstään. Yksi haastattelu kesti ainoastaan 16 minuuttia, mikä tuntui haastattelun jälkeen hieman epäonnistuneelta, mutta litteroinnin ja aineiston läpi käymisen jälkeen huomasin, että vastaukset olivat laadukkaita ja antoivat paljon arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen aineiston käsittely lähti liikkeelle litteroinnista, jossa olennaista oli haastattelupuheen asiasisällön kirjaaminen. Tarkkuutena käytin sanatarkkuutta, sillä tutkimuksen kannalta ei ollut tarkoituksenmukaista kirjata ylös esimerkiksi taukoja, äänenpainotuksia tai äännähdyksiä. Lisäksi jätin litteroimatta keskustelun, joka selkeästi liittyi tutkimuksen ulkopuolisiin asioihin. Olennaista tutkimuksen kannalta oli kirjata haastateltavien antamia käsityksiä, merkityksiä ja ajatuksia tutkitusta aiheesta. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 49 liuskaa, jotka tulostin aineiston analyysivaihetta varten.

5.5 Aineiston analyysi

Fenomenografisen tutkimuksen analyysi voidaan siis jakaa neljään osaan, aineiston läpikäymiseen, ilmaisujen keräämiseen, kuvausryhmien luomiseen sekä kuvauskategorioiden laatimiseen. Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti luin aikaisemmin litteroimani haastatteluaineistot huolellisesti läpi useaan kertaan samalla alleviivaten olennaisia ilmauksia koskien tiimivastaavan toimenkuvaa. Kokonaisuudessaan luin tulostetut haastattelut ensin kolmeen kertaan, jotta pystyin saamaan niistä kokonaiskuvan. Analyysin tässä vaiheessa on tarkoitus häivyttää tutkittavien väliset rajat ja keskittyä siten ainoastaan ilmauksiin, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä. Tämä asia tuotti vaikeuksia, sillä yhtäläisyyksien ja eron merkitseminen ilman, että käsittelee niitä erillisinä tutkittavina, oli haastavaa johtuen tiimivastaavien merkittävistä käsityseroista. Siksi ensimmäisellä lukukerralla käsitteelin jokaisen litteroidun haastattelun yksitellen, jonka jälkeen vasta siirryin yhdistelemään ilmaisuja niin, että sain

häivytettyä eri haastateltavien väliset rajat. Keräsin jokaisesta litteroidusta aineistosta ilmauksia, jotka olivat oleellisia tutkimuskysymysten kannalta ja kirjasin ne yksitellen ylös ja alleviivasin niistä oleellisimmat kohdat. Tällaisia ilmauksia kirjasin yhteensä 201, joista osa saattoi sisältää 2-4 käsitystä. Prosessin nopeuttamiseksi en kuitenkaan lähtenyt erittelemään jokaista käsitystä omalle rivilleen.

Analyysin toisessa vaiheessa pyritään jaottelemaan aineistosta kerätyt ilmaukset ryhmiksi tai teemoiksi. Lähdin jaottelemaan kirjaamastani 201 ilmauksesta käsitykset ryhmien alle, jotka kuvastivat parhaiten ryhmää. Sain muodostettua 7 erilaista käsitysryhmää koskien tiimivastaavaa ja tiimivastaavan työtä. Tärkeää ryhmien muodostamisessa on se, että yksi ryhmä kuvaa tiettyä kriteeriä. Tutkijan kannalta fenomenografiassa on tärkeää päästä sisälle tutkittavien elämismailmaan, jotta käsitysten ja ilmaisujen ymmärtäminen olisi syvällistä. Tutkimukseni haastattelut jäivät mielestäni muutaman kohdalla hieman pintapuoliseksi, joten haastateltavien elämismailmaan oli erittäin hankala päästä. Aineiston ja sitä kautta käsitysten ja merkitysten yhdistämisen jälkeen oli helpompi eläytyä siihen, millainen tiimivastaavan elämismailma on ja mitä tehtäviä sekä olennaisia asioita se sisältää.

Ensimmäiseen käsitysryhmä koostui kaikista ilmauksista, joissa oli kuvattu tiimivastaan konkreettisia työtehtäviä. Tällaisia ilmauksia oli yhteensä 44 kappaletta, joista osa saattoi sisältää usean konkreettisen tehtävän. Konkreettisten tehtävien kirjo oli laaja, mitä kuvaa se, että tehtävistä yksitoista olivat sellaisia, jotka mainittiin haastatteluissa useammin kuin kerran. Tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi tiimikokousten järjestäminen, joka mainittiin jokaisessa haastattelussa, informointi ja tiedottaminen, tiedon jakaminen tiimille, opettajien työnjaon toteutus sekä koulutuspäälliköltä tulevien tehtävien toteuttaminen. Kokousten järjestämiseen kerrottiin kuuluvan kokouksista tiedottaminen, informaation kerääminen, puheenjohtajana toimiminen, esityslistojen tekeminen sekä muun kirjallisen materiaalin tuottaminen kokouksiin liittyen. Moni tiimivastaava kertoi tiedottamisen, informoinnin sekä tiimille tiedon jakamisen erittäin tärkeänä osana tiimivastaavan työtä, ja sitä kuvattiin erilaisista tilanteista käsin useaan otteeseen. Myös työnjaon toteuttamisessa kuvattiin olevan monta erilaista tehtävää. Jokaiselle opettajalle tuli saada työtunnit täyteen ja huomioida opettajien mahdolliset toiveet ja rajoitukset. Lisäksi työnjakoon liittyi myös ulkopuolisten opettajien hankkiminen, sijaisten järjestäminen ja poikkeukselliset työjärjestelyt, kuten osa-aikaeläke tai virkavapaa. Näiden useassa aineistossa ilmenneiden konkreettisten työtehtävien lisäksi tiimivastaavien tehtäviin kuului myös juoksevat asiat, palautteisiin vastaaminen,

resurssoinnit ja suunnittelutyöt, opiskelijoista huolehtiminen eri tavoin, organisointi- sekä kehittämistyöt.

Toinen käsitysryhmä muodostui ilmaisuista, joissa viitattiin tiimivastaavan ominaisuuksiin. Tällaisia ilmauksia oli yhteensä 17, joissa myös ensimmäisen käsitysryhmän tavoin erilaiset ilmaukset hajaantuivat melko laajalle. Useimmin haastatteluissa mainittiin, että tiimivastaavan tulee olla helposti lähestyttävä. Sillä tarkoitettiin sitä, että tiimin jäsenet pystyvät helposti jakamaan huolensa ja murheensa sekä ideansa tiimivastaavan kanssa. Helposti lähestyttävän yhteydessä puhuttiin esimerkiksi tiimivastaavan joustavuudesta, vertaistukena olemisesta, kiltteydestä sekä empaattisuudesta. Lisäksi aineistossa kuvattiin tiimivastaavan olevan tasapuolinen ja tiimivastaavan tulisi pyrkiä yhdenvertaiseen tiimin jäsenten kohteluun. Tiimivastaavan ominaisuutena pidettiin myös kaaoksen sietämistä, monien asioiden hallintaa yhtä aikaa sekä muuttuviin tilanteisiin reagoimista.

Kolmanteen käsitysryhmään kokosin kaikki tiimivastaavan osaamiseen sekä koulutukseen liittyvät ilmaukset ja käsitykset. Koulutukseen viittaavat ilmaisut koskivat suurimmaksi osaksi lähiesimiestyön ammattitutkintoa, jonka jokainen tutkimukseen osallistunut tiimivastaava oli suorittanut tai suoritti sitä juuri parhaillaan. Kaikkiaan tällaisia ilmaisuja oli yhteensä 47 kappaletta. Haastattelun alussa tiimivastaavat avasivat koulutustaustaansa, joka kaikilla oli hyvin laaja ja monipuolinen. Lähes poikkeuksetta kaikki tiimivastaavat olivat korkeasti koulutettuja. Lähiesimiestyön ammattitutkinnosta koettiin saavan hyötyä päivittäiseen työskentelyyn, esimerkiksi moni ilmaisi pohtineensa omaa itseään tiimivastaavana sekä sitä, minkälainen esimiehen rooli organisaatiossa on ja millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia heillä on. Hyötyä koulutuksesta oli myös hallinnollisissa asioissa, kuten työsuojelun ja työehtosopimusten syvempi ymmärrys. Haastateltavat mainitsivat myös ymmärtävänsä paremmin tiimien erilaisuuden ja erilaiset toimintakulttuurit. Toisaalta lähiesimiestyön ammattitutkintoon oltiin myös jonkin verran tyytymättömiä ja se näkyikin monina toiveina, mitä tiimivastaavat olisivat halunneet koulutuksessa käytävän. Tällaisia ilmauksia olivat esimerkiksi enemmän johtajuuteen, tiiminvetämiseen ja henkilöstötyöhön liittyviä asioita, moni oli myös sitä mieltä, että haasteellisten tilanteiden läpikäyminen oli vajavaista. Tähän käsitysryhmään kokosin myös tiimivastaavien käsityksiä heidän omasta osaamisestaan sekä käsityksiä siitä, mitä tiimivastaavan tulisi osata. Useammassa kuin yhdessä haastattelussa ilmaistiin vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen tärkeys sekä kokonaisuuksien hallinta ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen. Lisäksi kokemuksen merkitys tuotiin esille useaan kertaan

aineistossa. Ilmaukset opetuskentän ymmärtämisestä, järjestelmien osaamisesta sekä tietotaidosta yhdistin myös osaksi tätä käsitysryhmää.

Neljäs käsitysryhmä on koottu ilmauksista, joissa käsitellään tiimivastaavan vuorovaikutusta, verkostoja sekä yhteistyötä. Tässä ryhmässä on lueteltuna ilmaisuja, jotka koskevat tiimivastaavaan kanssakäymistä esimiehensä eli koulutuspäällikön kanssa, tiimin kanssa sekä muiden sisäisten ja ulkopuolisten verkostojen kanssa. Yhteensä vuorovaikutukseen, verkostoihin ja yhteistyöhön liittyviä ilmaisuja ja käsityksiä oli 21 kappaletta. Useimmat tiimivastaavista kertoivat heillä olevan hyvä ja avoin suhde esimiehensä kanssa, mikä mahdollistaa helpon yhteydenoton ja sujuvan tilanteissa, joissa esimiehen mielipidettä tarvitaan. Tiimin vuorovaikutuksen kuvattiin tapahtuvan tiimipalavereissa ja usein myös ”siinä hetkessä, työn ohessa”, lisäksi sen kuvattiin olevan avointa ja keskustelevaa. Tärkeää, oli pyrkiä ottamaan tiimin jäsenten mielipiteet huomioon ja huolehtia, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Lisäksi yhteistyötä tehtiin sisäisten ja ulkoisten verkostojen ja kontaktien kanssa. Tiimivastaavat kuvasivat näitä verkostoja esimerkiksi työelämän verkostoiksi, aikaisemmiksi kontakteiksi ja yhteistyökumppaneiksi. Useaan otteeseen aineistosta tuli ilmi se, kuinka tiimivastaava välittää tietoa ylhäältä alas ja alhaalta ylös, siksi tiimivastaava nähtiinkin vuorovaikutuksen välikätenä tai väliportaana tai puun ja kuoren välissä olemisena.

Viides käsitysryhmä sisältää ilmauksia ja käsityksiä tiimivastaavan asemasta niin tiimissä, että koulutusorganisaatiossa sekä tiimivastaavan johtajuudesta. Tällaisia ilmauksia löytyi aineistosta yhteensä 32 kappaletta. Suurin osa haastateltavista tiimivastaavista piti asemaansa tiimissä hyvänä, vakiintuneena ja luonnollisena. Asemaa pidettiin usein tiimin jäsenten kanssa saman vertaisina ja useammassa haastattelussa käytettiin termiä ”rinnalla kulkija”, lisäksi asiaa ilmaistiin sillä, ettei tunne olevansa esimies tai ei tunne ylemmyyttä. Vain yksi tiimivastaava piti itseään selkeästi lähiesimiehenä. Erityisasemaa muihin tiimin jäseniin ilmaistiin sillä, että tiimivastaava tietää aina enemmän. Päätösvallan puuttuminen tuli lisäksi esille useassa haastattelussa. Lähes jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että tiimit koostuvat eri osaamisaloista ja siksi tiimivastaava nähtiin ikään kuin ”kattona” kaikille näille osaamisille. Tiimivastaavaa voidaan siis nähdä monialaiset tiimin johtajana ja tai ”rinnalla kulkijana. Lisäksi johtajuudesta ilmaistiin muutoksen eteenpäin viemistä, tiimin jäsenten tukemista muutoksessa ja muutoksen tiedottamista, mikä liittyy vahvasti muutosjohtajuuteen.

Kuudennessa käsitysryhmässä on ilmauksia ja käsityksiä tiiminvastaavan työn pirstaleisuudesta. Halusin nostaa pirstaleisuuden omaksi käsitysryhmäkseen, sillä se tuli esille kaikissa haastatteluissa

useaan otteeseen, ja siksi sen voidaan ajatella olevan merkittävä käsitys koskien tiimivastaavan työtä. Kaikkiaan työnkuvan pirstaleisuudesta kertovia ilmauksia oli 11 kappaletta. Fenomenografiaan kuuluu, että joitakin ryhmiä ja kategorioita voidaan nostaa tärkeämmäksi, joten tässä tilanteessa koin, että pirstaleisuus tulisi nostaa pienempänä käsitysryhmänä erikseen esille sen merkittävyyden ja vaikuttavuuden vuoksi. Kolme eri tiimivastaavaa käyttivät työnkuvastaan sanaa ”pirstaleisuus” ja osa käytti muunlaisia nimityksiä, kuten sekavuus, ei kovin selkeä ja hajanaisuus, siksi valitsin käsitysryhmän nimeksi pirstaleisuuden. Lisäksi pirstaleisuutta kuvaa se, että tiimivastaavat kuvasivat työnsä sekoittuneen osaksi muuta työtä. Tätä kuvattiin ilmaisuilla, ”teen siinä sivussa, niin enhän mä tajua” ja ”en mä osaa määritellä, mitä kaikkea mä teen viikoittain”. Lisäksi tiimivastaavat kertoivat joutuvansa päivittämään kalenteriaan jatkuvasti. Pirstaleisuutta pyrittiin selittämään muutoksella, ja sillä, että monet asiat ovat vielä päättämättömiä.

Seitsemäs käsitysryhmä kuvaa muita tiimivastaavan työssä kohtaamia haasteita. Ilmauksia erilaisista haasteista kertyi aineistosta 30 kappaletta. Suurin osa haasteista liittyi melko suoraan kiireeseen. Kiire tuotiinkin esille jokaisessa haastattelussa ja sitä kuvattiin ilmaisuilla ”yleinen kiire”, ”ajan riittämättömyys”, ”ylikuormittuminen”, ”resurssipula”, ”yhteisen ajan löytymisen hankaluus”, ”töiden kasaantuminen” ja ”ei ole mahdollista noudattaa tuntisuunnitelmaa”. Huoli töiden kasaantumisesta ja opiskelijoiden yhdenmukaisesta kohtelusta oli ilmeinen. Haasteita nähtiin myös tiimin toiminnassa, kuten se, että joissakin tiimeissä tiimin jäsenet olivat hajautuneet eri paikkoihin ja toimipisteisiin, mikä hankaloitti yhteisen ajan löytämistä. Toisaalta tiimivastaavia mietitytti se, miten saisi kaikki tiimin jäsenet motivoitumaan ja osallistumaan tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi huolta aiheutti tiimin määrittely ja se, mitä tiimi ylipäättänsä tarkoittaa. Tämä on mielestäni hyvä kysymys, sillä jo tiimivastaavan tehtävistä voidaan huomata, ettei tiimin määrittely ja siihen liittyvät tehtävät ole yksiselitteisiä.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1.) olen koonnut esimerkkejä siitä, miten olen päätenyt muodostamaan eri käsitysryhmät ja minkälaisia ilmauksia ne sisältävät.

TAULUKKO 1. Käsitysryhmät

Käsitysryhmä	Esimerkkejä ilmaisuista
Konkreettiset tehtävät	” --mut sit on tietty tää <u>kokousten pitäminen</u> ja niihin <u>niitten asioiden kerääminen</u> ja sitten tää

	<p><u>tiedonvälittäminen</u>, se on se yks tosi tärke juttu, et mä istun tiimivastaavien kokouksessa, mis tulee tärkeätä tietoo, mä välitän ne tiimille ja sit päinvastoin tiimin asioita sit tonne johdolle päin.”</p> <p>” - -mä <u>teen esityslistat</u> meidän kokouksiin, kirjaan sinne kaikki ne mitä nyt tulee Tredun yhteisiltä asioilta tiimille käsiteltäväks ja annettavaksi, sitten mä <u>opiskelijaryhmistä nousevia huolia kuuntelen</u> ja <u>yrityn miettiä ehkä kyseisen ryhmänohjaajan kanssa et miten toimittas</u> ja sitten mä <u>suunnittelen opettajille työnjaot</u>, yritän pitää huolta että heidän työ kuponkinsa, on niin kun et se heidän kokonaistyöaika toteutuu.”</p>
Tiimivastaavan ominaisuudet	<p>”- -pitää olla niin kun <u>toimeen tulla kaikkien kanssa</u>, tietynlaista <u>päätäväisyyttä</u>, <u>tasapuolisuutta</u>, <u>empaattisuutta</u>, siis näitä on paljon ja plus sitten täytyy olla siis <u>pohjatietämys tästä koulutus alasta</u>, että totta kai sekin tarvitaan se niin sanottu kova tieto.”</p> <p>”Musta tää työ vaatii ihan hirveesti <u>ihmissuhdetaitoja</u>.”</p>
Tiimivastaavan osaaminen ja koulutus	<p>”Pitää niin kun ymmärtää on se sitten <u>tutkintojen perusteista talon toimintatapoihin</u>.”</p> <p>” Kyllä sieltä (lähiesimiestyön ammattitutkinnosta) ehkä niin kun lisää tavallansa vähän siihen <u>päivittäiseen työhön nii jotain työkaluja</u> on saanu nii ylipäänsä.”</p> <p>” Oon ihan pohtiny tätä, et <u>minkälainen mää oon niin kun tiimivastaavana</u>, lähiesimiehenä. Pohtinu sitä <u>omaa roolia</u> ihan ja minkälainen</p>

	mä haluun olla nii miettiny sitä, tiedostanu sen niin kun entistä enemmän.”
Vuorovaikutus, verkostot ja yhteistyö	<p>”- sitten on aika <u>paljon kontakteja</u>, on se sitten <u>talon sisällä tai talon ulkopuolella.</u>”</p> <p>” Tehtävänä myös <u>ylläpitää sitä työelämäyhteistyötä.</u>”</p>
Tiimivastaavan asema ja johtajuus	<p>”<u>Ei mua pidetä auktoriteettinä</u>”</p> <p>” <u>Et ei tunne et oisin esimies</u> tai siis tämmönen, että yhdessä keskustellaan ilman muuta.”</p> <p>”Jokainen (tiimin jäsen) on tavallaan aika yksin, itsenäinen siinä omassa (osaamisalueella), että tota sitten tää (tiimivastaava) on niin kun semmonen <u>tavallaan katto sille.</u>”</p> <p>”Mä oon niin kun <u>rinnalla kulkija</u>, mutta tietyllä tavalla mulla on <u>erilainen vastuu</u> siinä rinnalla kulkemisessa kun muilla.”</p>
Työn pirstaleisuus	<p>”En mä osaa määritellä, mitä kaikkee konkreettisia, mutta mä viikoittain teen, mut kun mä teen siinä sivussa, nii enhän mä tajua mitä.”</p> <p>”Meillä se ei oo siis kovin selkeä (tiimivastaavan työnkuva), yritin sitä selkeämmäksi, että ois selkeet tehtävät mitä pitää tehdä.”</p> <p>” Tää pirstaleisuus, et niin kun kalenterii pitää päivittää ihan koko aika - -”</p>
Työn haasteet	<p>” - -tiimin pitäis olla niin kun <u>fyysisesti samassa tilassa.</u>”</p> <p>”No ylivoimasin haaste on ainaki <u>ajan riittävyys.</u>”</p>

	” Koko ajan talo kumminkin on jonkin näköses <u>muutokses ja myllerryksessä</u> niin se tuo sinne omia haasteita.”
--	--

Käsitysryhmien kokoamisen jälkeen fenomenografiassa pyritään luomaan laajemman tason kuvauskategoriat, joita voidaan pitää muodollisina yhteenvetoina kuvauksista. Kuvauskategorioita voidaan siis pitää tutkimuksen päätuloksena, joiden tarkoituksena on kuvata tiimivastaavuutta yleisemmällä tasolla, jolloin voidaan puhua jopa kulttuurisista ajattelutavoista. Olennaista on, että kuvauskategoriat linkittyvät osaksi teoriaa, siksi fenomenografiassa teoria useasti muodostuu vasta aineiston analyysin jälkeen.

Aloitin kokoamaan seitsemästä käsitysryhmästä kuvaskategorioita yhdistämällä niitä keskenään niin, että ne kuvaisivat tiimivastaavuutta samasta näkökulmasta, jolloin niillä on selvä yhteys toisiinsa. Käsitysryhmistä sain luotua kolme erilaista kuvauskategoriaa, joista ensimmäinen kuvaa tiimivastaavan tehtäviä sisältäen konkreettiset tehtävät, vuorovaikutuksen, verkostot ja yhteistyön sekä aseman ja johtajuuden. Toisessa kuvauskategoriassa on yhdistettynä tiimivastaavan ominaisuudet eli osaaminen, ominaisuudet ja koulutus. Kolmas kategoria on luotu tiimivastaavan työssään kohtaamien haasteiden perusteella, joten se sisältää työn pirstaleisuuden sekä muut haasteet. Tärkeää oli siis luoda kuvauskategoriat, jotka täydentävät toisiaan koskien tiimivastaavan työnkuvaa, mutta eivät ole suhteessa päällekkäin, vaan kuvaavat jokainen eri asiaa. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2.) olen koonnut kolmen eri kuvauskategorian keskeiset sisällöt ja jaotellut ne teemojen eli käsitysryhmien mukaisesti.

TAULUKKO 2. Kuvauskategoriat

Tiimivastaavan tehtävät	Tiimivastaavan ominaisuudet	Haasteet tiimivastaavan työssä
konkreettiset tehtävät <ul style="list-style-type: none"> - kokousten järjestäminen - tiedottaminen - työnjako - opiskelija-asiat 	osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot - kokonaisuuksien hallinta ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen 	pirstaleisuus <ul style="list-style-type: none"> - työnkuvan pirstaleisuus - tiimivastaavan työn sekoittuminen muuhun työhön

<ul style="list-style-type: none"> - suunnittelu ja kehittäminen - organisointi ja resurssointi - juoksevat asiat - hankinnat ja huollot - talous - tiimin jäsenten työhyvinvointi <p>vuorovaikutus, verkostot ja yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimies/ koulutuspäällikkö - tiimi - organisaatio sisäiset ja ulkoiset kontaktit <p>asema ja johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - vakiintunut ja luontainen asema - ei päätösvaltaa - rinnalla kulkija - monialaisuus ja muutosjohtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kokemus ominaisuudet - helposti lähestyttävä - tasapuolinen kohtelu - kokonaisuuksien ja kaaoksen hallinta <p>koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - korkeakoulutetut tiimivastaavat - lähiesimiestyön ammattitutkinnon hyödyt - lähiesimiestyön ammattitutkinnon toteutumatta jääneet odotukset 	<ul style="list-style-type: none"> - tiimivastaavan työnkuvan määrittelyn hankaluus <p>haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - kiire - tiimin jäsenet eri paikoissa - tiimin jäsenten motivoiminen - tiimin määrittely
--	---	---

Kuvauskategorioiden tarkoituksena on siis esittää laadullisesti erilaisia tapoja, joilla tiimivastaavuutta voidaan käsittää ja ymmärtää. Tärkeää on, että kuvauskategoriat keskittyvät sisältöön sekä kokemuksellisuuteen. Fenomenografisessa tutkimuksessa kuvauskategoriat voidaan määrittää sen mukaan, ovatko niiden sisällä olevat käsitykset ja kokemukset saman arvoisia eli horisontaalisia vai onko ne järjestetty jonkun tietyn kriteerin mukaan eli ovatko kuvauskategoriat hierarkkisia keskenään. Tässä tutkimuksessa kuvauskategoriat ovat saman arvoisia, sillä ne kuvaavat jokainen yhtä hyvin toisiaan tukien tiimivastaavan työtä ja työnkuvaa. Kuvauskategorioita voidaan siis pitää tutkimuksen päätuloksina. Seuraavassa tulokset -luvussa pyritään fenomenografisen tutkimus otteen mukaisesti esittämään keskeisimmät tulokset arkikielellä, sillä tarkoituksena on, että kuvaukset pitäytyisivät kokemusten ja käsitysten sisällössä.

6 TIIMIVASTAAVAN TYÖNKUVA

Tässä luvussa esittelen aineiston analyysin pohjalta muodostetut tulokset. Aineiston tarkoituksena oli löytää tiimivastaavien käsityksistä yhtäläisyyksiä ja eroja kuvaamaan tiimivastaavien työnkuvaa. Tiimivastaavan työnkuvan kartoittaminen Tampereen seudun ammattiopistossa, Tredussa on tärkeää, sillä tiimit toimivat melko eri lailla riippuen ammattialasta, jossa tiimit toimivat sekä tiimin koosta. Haastateltavien tiimivastaavien tiimien koot vaihtelivat neljästä neljääntoista opettajaan. Joillakin tiimivastaavilla oli vastuullaan jopa kaksi tiimiä ja toisissa tiimeissä vastuussa oli kaksi tiimivastaavaa. Tiimien lähtökohdat ovat siis hyvin erilaiset, mikä vaikuttaa myös oleellisesti tiimivastaavaan, hänen työhönsä sekä tehtäviin. Tiimivastaavat pystyivät jakamaan kokemuksiaan keväällä 2016 alkaneen lähiesimiestyön ammattitutkinnon tiimoilta, jolloin heille selvisi, että tiimivastaavan työ eri ammattialalla työskennellessä ja eri tiimeissä voi olla hyvinkin erilaista. Yhteistä on kuitenkin se, että monelle tiimivastaavalle tiimivastaavan työn erottaminen kaikesta muusta työstä ei ole yksiselitteistä.

Tulokset on jaettu analyysista kuvauskategorioiden pohjalta tiimivastaavan tehtäviin, tiimivastaavan ominaisuuksiin sekä tiimivastaavan työn haasteisiin. Tutkimuksen tulokset on siis koottu kahdeksan tiimivastaavan haastatteluiden pohjalta, tarkoituksena luoda käsitys siitä, mitä tiimivastaavuuteen oikeastaan kuuluu Tredussa.

6.1 Tiimivastaavan tehtävät

Tiimivastaavan tehtävät saattoivat vaihdella merkittävästikin riippuen tiimin koosta sekä ammattialasta. Tiimivastaavan konkreettisten tehtävien kirjo on erittäin laaja, sillä tiimivastaavat kuvasit jokainen hyvin erilaisia tehtäviä. Siksi voidaankin sanoa, ettei tehtävät suinkaan ole yhtenäisiä. Usealle tiimivastaavalle oli myös haastavaa erottaa tiimivastaavan tehtävät muista työtehtävistä. Työnkuvan muodostaminen nähtiin erittäin haastavana, jopa mahdottomana, sillä sen koostuminen ajateltiin riippuvan täysin tiimivastaavasta, hänen ammattialastaan sekä persoonastaan.

''- - meidän piti ton ryhmän kanssa mukamas niin kun kattoo, määritellä se tiimivastaavan työkuva. No ei se oo mahdollista, siellä on ihan muutama asia,

mitkä kuuluu kaikille ja sitten se on aivan siitä kiinni, et minkälainen se tiimi on.”
H4

Lähiesimiestyön ammattitutkinnon aikana tiimivastaavat pääsivät keskustelemaan omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan tiimivastaavan työtehtävistä, jolloin heille selvisi, kuinka erilaisia työnkuvat voivat olla.

6.1.1 Konkreettiset tehtävät

Lähes kaikkia yhdistävä konkreettinen tehtävä oli tiimikokousten järjestäminen. Tiimin kokoukset tulisi järjestää tietyn väliajoin ja niiden toteuttamiseen on varattu tietty tuntimäärä. Toiset pystyivät pitämään kokoukset niin, että kaikki tiimivastaavat pääsevät paikalle, mutta toiset joutuvat käyttämään etäyhteyttä, jotta kaikki tiimin jäsenet voisivat osallistua kokouksiin muilta paikkakunnilta. Tiimivastaava valmistelee kokoukseen asialistan, joka sisältää usein koulutuspäälliköltä tulleita toimeksiantoja tai muita informoivia sekä tiedotettavia asioita. Jotkut tiimivastaavat toimivat myös kokousten puheenjohtajana. Tiimivastaavan tehtävänä on myös viedä eteenpäin koulutuspäällikölle tiimikokouksissa käytyjä asioita, eli tiimivastaavan tehtävä on tässä tapauksessa toimia molempiin suuntiin ylhäältä alas ja alhaalta eräänlaisena viestinviejänä.

Toinen merkittävä tiimivastaavan konkreettinen tehtävä on opettajien eli tiimin jäsenten työnjaon suunnittelu. Tähän kuuluu esimerkiksi huolehtia, että jokaisella opettajalla on tarvittavat tunnit sekä mahdollisuuksien mukaan tulee myös huomioida tarvittavia poikkeuksia ja toiveita. Tiimivastaava siis pitää huolen siitä, että jokaisella opettajalla on oikea määrä töitä.

”Mä seuraan opettajia, nii et opettajilla on tunnit täynnä tai että jos on liikaa nii mä sitten organisoin niitä muulla tavalla, että pidän sillä tavalla, että opettajilla olis mielekkäät työpaketit, että ne tulee niin kun aina tiimivastaavan kautta ne työsuunnitelmat tehdä.” H1

Lisäksi työn suunnittelussa tulee huomioida erityisjärjestelyt, kuten osa-aikaeläke, hoitovapaa tai virkavapaat. Tiimivastaavan tehtävänä on hankkia tarvittaessa talon ulkopuoliset opettajat tietyille kursseille opettamaan ja sen lisäksi tiimivastaava huolehtii opettajan sairastuessa tilalle sijaisen sekä ilmoittaa oppilaille tilanteesta.

Tiimivastaavan työtehtäviin kuuluu olennaisesti tiedottaminen, informointi sekä tiedon jakaminen tiimille. Usein tiedotettavat asiat tulevat ylhäältä päin ja tiimivastaavan tehtävä on viedä asia eteenpäin tiimille. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi ajankohtaisia aiheita tai mahdollisesti

organisaatiossa tapahtuvia muutoksia koskevaa tietoa. Toisaalta tiimivastaava vie myös tiimin jäsenten sekä oppilaiden kehitysideoita ja huolia myös ylöspäin. Monet tiimivastaavat sanoivatkin toimivansa ikään kuin väliportaana alemman ja ylemmän tason välissä. Tiedottamisen lisäksi tiimivastaavat joutuvat usein myös muistuttamaan tiimin jäseniä tärkeistä ja uusista asioista, jotta asiat hoidettaisiin mahdollisimman hyvin, ja että tieto sisäistettäisiin tiimissä mahdollisimman hyvin.

Kokousten järjestämisen, työn jaollisten tehtävien sekä tiedottamisen lisäksi tiimivastaavan tehtäviin kuuluu paljon muita erilaisia tehtäviä riippuen tiimivastaavasta. Tällaisia tehtäviä on esimerkiksi juoksevien asioiden hoitaminen, yksi tiimivastaava kuvasikin tekevänsä kaiken, mitä eteen tulee, erilaiset kyselyihin ja palautteisiin vastaamiset, resurssointi, laskutus, näyttöjen sekä harjoitteluiden suunnittelu ja valvonta, erilaiset organisointitehtävät, koneiden ja laitteiden huoltaminen sekä opiskelijatilanteen hallinta ja tiimin tukeminen. Tämän listauksen perusteella voidaankin sanoa tiimivastaavan työn olevan moniulotteinen ja laaja, mutta monen tiimivastaavan mielestä myös antoisa ja hyvä työ.

''Haastava, mutta tota kyllä mä silti tykkään.'' H6

Tiimivastaavalla oli usein myös tehtäviä, joihin hän osallistuu yhdessä muiden tiimivastaavien, koulutuspäällikön tai muiden työntekijöiden kanssa. Tällaisia olivat esimerkiksi rekrytoinnit, järjestämissuunnitelman tekeminen, kehittämis- ja suunnittelutyöt sekä lukuvuosisuunniteluun osallistuminen. Tiimivastaava tekee siis työssään paljon yhteistyötä muiden tahojen kanssa, ja seuraavassa kappaleessa käsitellenkin tiimivastaavan vuorovaikutusta, verkostoja sekä yhteistyötä.

6.1.2 Vuorovaikutus, verkostot ja yhteistyö

Tiimivastaavan työ sisältää paljon erilaisia vuorovaikutustilanteita sekä vaatii yhteistyön tekemistä tiimin lisäksi myös monien muiden eri tahojen kanssa, kuten koulutuspäällikön, muiden tiimien, lukioden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Erityisen tiivistä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat yhdessä koko tiimin kanssa. Tiimivastaavan tehtävänä on usein tiedon välittäminen tiimille sekä heidän asioiden raportoiminen eteenpäin aina koulutuspäällikölle. Monissa tiimeissä ajankohtaisten asioiden tiedottaminen ja kertominen nähtiin nimenomaan tiimivastaavalle kuuluvana tehtävänä. Jotta tiimin tavoitteet toteutuisivat, tulee tiimivastaavan itse olla perillä siitä, mitä häneltä ja tiimin jäseniltä odotetaan.

''Mun mielestä meillä on kuitenkin yhteinen ymmärrys siitä, miks me täällä ollaan, miks me tätä työtä tehdään ja miten me voidaan yrittää niin kun yhdessä sitä työtä viedä eteenpäin.'' H2

Joillekin tiimivastaaville oli hyvin tärkeää, että tiimi kokoontuu aina tietyin väliajoin ja että tuntiraameja noudatetaan, kun taas joissakin yleensä pienemmissä ja samoissa tiloissa olevien tiimien kohdalla asiat hoidettiin toisinaan työpisteillä tai ohimennen. Tiimit, jotka olivat fyysisesti eri paikoissa, kokivat haasteeksi yhteisen ajan löytymisen tiimipalavereille ja -kokouksille. Jokainen tiimivastaava kuitenkin keskusteli tiimensä kanssa usein, mikä mahdollistaa hyvän yhteistyön ja kitkattomat henkilösuhteet.

Tiimivastaava on siis tiiviissä vuorovaikutuksessa myös esimiehensä eli koulutuspäällikön kanssa, joka antaa usein tiimivastaavalle erilaisia toimeksiantoja tai tiedotettavia asioita. Tiimivastaavat kokevatkin olevansa eräänlainen välikäsi tai tiedotuskanava, jota pitkin koulutuspäällikkö saa tiedon opettajille ja opettajat voivat viedä asioita eteenpäin tiimivastaavalle. Yksi tiimivastaava kuvaili olevansa ikään kuin ''puun ja kuoren välissä''. Tehtävä ei todellakaan ole helppo, sillä hierarkia koulutusorganisaatiossa on vielä jonkin verran näkyvä ja asiat liikkuvat varsin hitaasti.

'' -- ajallisesti saattaa joku yksinkertainen asia viedä kauankin, tai mun mielestä yksinkertainen asia, kauankin ennen kun se saadaan toteutettavaksi.'' H2

Tiimivastaaville tärkeää oli se, että tiimin jäsenten äänet ja mielipiteet saatiin vietyä eteenpäin, joskin se toisinaan koettiin haastavaksi niin suuressa organisaatiossa. Tiimin ja koulutuspäällikön lisäksi tiimivastaavat toivoivat, että voisivat pitää enemmän yhteyttä toisten tiimien ja etenkin tiimivastaavien kanssa. He kokivat, että vertaistuki on tärkeää, jotta ymmärrettäisiin, miten eri lailla asiat toimivat. Kokemusten jakaminen hyödyttäisi kaikkia ja yksi tiimivastaava ehdottikin, että tiimivastaavat kokoontuisivat useammin eri ammattialoilla opettavien tiimivastaavien kanssa. Joissakin tiimeissä oli käytössä tiimivastaavien parityöskentely, joka koettiin erittäin antoisaksi. Siten vertaistuki oli aina lähellä, ja tiesi kenen puoleen voi kääntyä askarruttavissa tilanteissa.

Organisaation sisäisesti toimivan vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäksi tiimivastaavan tulee olla yhteydessä työelämään, etenkin opiskelijoiden harjoitteluiden vuoksi. Ehkä jopa enenevässä määrin ammatillisen koulutusreformin astuttua voimaan tammikuussa 2018. Tiimivastaavien mielestä oli tärkeää ylläpitää ja hyödyntää aikaisempia kontakteja sekä mahdollisuuksien mukaan luoda myös uusia. Yhteistyökumppaneita pidettiin tärkeinä, sillä tiimin tavoitteena oli usein saada opiskelijat työllistymään valmistumisen jälkeen.

Onnistuneiden vuorovaikutustilanteiden ja verkostojen merkitys on suuri tiimivastaavan työssä, jotta tiimin tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Onnistunut vuorovaikutus luo parempaa ilmapiiriä ja kohottaa yhteishenkeä tiimissä. Tiimivastaavan tehtävänä on saada jokainen tiimin jäsen työskentelemään kohti tiimin tavoitteita sekä ymmärtämään oman merkityksensä tiimissä. Moni tiimivastaava kertoikin, että tiimin jäsenten motivoiminen ja innostaminen olivat toisinaan haastavia tehtäviä, sillä erilaiset persoonat vaikuttavat tiimissä hyvin eri lailla. Tärkeää olikin tunnistaa ja tunnustaa jokainen erilainen persoona ja oppia siten työskentelemään heidän kanssaan.

'' -- tiimivastaavan tehtävänä on se, että tunnistaa ja tunnustaa, että siellä (tiimissä) on erilaisia persoonia ja että osais toimia näitten erilaisten persoonien kanssa, että se tiimi kuitenkin pääsis sinne tavoitteeseensa. '' H2

Vuorovaikutuksen, verkostojen ja yhteistyön merkitystä tiimivastaavan työssä ei voida vähätellä, vaan suuri osa tehtävistä liittyy ja linkittyy aina jollakin tapaa muiden kanssa työskentelyyn, tiedottamiseen ja yhteistyön luomiseen. Hyvää johtamista, etenkin lähijohtamista, voidaan pitää onnistuneena vuorovaikutuksena.

6.1.3 Tiimivastaavan asema ja johtajuus

Haastatteluista kävi ilmi, että suurimmassa osassa tiimeistä jokaisella tiimin jäsenellä on oma osaamisala tai vastuualue, joten voidaan ajatella, että ainakin osa tiimeistä monialaisia tai moniammatillisia. Asiantuntijuus tiimissä asettaa tiimin toiminnalle aina hieman erilaisen lähtökohdan verrattuna perinteiseen tiimiin. Myös tiimivastaavan rooli voi silloin olla jokseenkin erilainen. Vaikka opettajat opettivatkin samalla ammattialalla, oli heillä silti tiimin sisällä jokaisella erilainen lähtökohta ammattialan osaamiseen ja ymmärtämiseen. Lisäksi osalla opettajista oli vastuullaan myös lukion puolella opettaminen.

Suurin osa tiimivastaavista näki asemansa hyvänä tai luontaisena tiimissä. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, kaikki tiimivastaavat tunsivat olevansa vertaisia tiimin jäsenten kanssa ja siten rinnalla kulkijoita, kuitenkin erityinen vastuu kannettavanaan. Vain yksi koki olevansa selvästi tiimin jäsenten lähiesimies.

''Mä oon niin kun rinnalla kulkija, mutta tietyllä tavalla mulla on erilainen vastuu siinä rinnalla kulkemisessa kun muilla. Et me yhdessä tehdään sitä juttua. Että kyllä mä koen sillain, et mä oon osa porukkaa, mut mä oon se joka... Jos ajatellaan et

laivan kapteeni, mä oon osa laivan henkilöstöä, mut mä oon se joka ohjaa sitä laivaa. Se ehkä ois hyvä vertauskuva. ’’ H2

Moni tiimivastaava koki, ettei heillä ole auktoriteettiasemaa tai he eivät tunne olevansa esimies, mihin saattoi vaikuttaa se, että jokainen tiimivastaava mainitsi sen, ettei heillä ole minkäänlaista päätösvaltaa tehtävässä. Uskoisin, että tämä seikka selittää varmasti paljon sitä, etteivät tiimivastaavat koe olevansa esimiesasemassa suhteessa tiimin jäseniin.

Vaikka tiimivastaavat kokivatkin suurimmalta osin olevansa vertaisia tiimin jäsenten kanssa, he kuitenkin ymmärsivät tiimivastaavan tehtävään kuuluvan erityisen vastuun. Tiimivastaavat kokivat olevansa vastuussa tiimin toiminnasta, etenkin siitä, että tiedotus ja tärkeät asiat liikkuvat sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Tärkeänä he pitivät myös sitä, että jokainen tiiminjäsen on perillä tärkeistä asioista, ja tarvittaessa myös aina muistuttivat asioista. Tiimivastaavat kokivat, että heidän tuli tietää asioista aina hieman enemmän, vaikka he olisivatkin saaneet täysin saman informaation kuin muutkin tiimin jäsenet. Heidän tulee aina olla valmiita vastaamaan esille tulleisiin kysymyksiin tai mahdollisesti lähteä selvittämään, mistä jossakin tietyssä asiassa on kyse.

Koska tutkittava organisaatio on viime aikoina ollut jatkuvassa muutoksessa, on se aiheuttanut lisääntyviä tehtäviä myös tiimivastaaville. Heidän mukaansa tiimivastaavan tulee olla valmistautunut muutokseen, jotta saisi myös tiimin jäsenet suhtautumaan muutokseen positiivisesti ja siten muutoksen tuomat asiat saataisiin myös paremmin toimimaan myös käytännössä.

’’Nii, olla tietyllä lailla sen muutoksen edellä ja kokeilla erilaisia juttuja ja kannustaa kokeilemaan ja niin kun viemään sitä sanomaa eteenpäin tietyllä lailla et se on just et organisaatio, koko maailma muuttuu, nii hei miten me saadaan se tänne käytäntöön. Sen niin kun tuen antaminen sen niin kun muutoksen kohtaamiseen ja sen muutoksen niin kun kestämiseen, mut et se on ehkä siinä kans semmonen tosi iso asia. ’’ H2

Tiimivastaavaa voidaankin pitää jonkin tason muutosjohtajana tai muutoksen eteenpäin viejänä aina sinne ruohonjuuritasolle asti.

6.2 Tiimivastaavan ominaisuudet tiimin johtamisessa

Tiimivastaavien haasteluissa tuli esille useaan otteeseen ajatuksia siitä, millainen tiimivastaavan tulisi olla sekä millaisia vahvuuksia haastateltavilla tiimivastaavilla on tiimivastaavan työhön sekä tiimin johtajuuteen nähden. Erityisen tärkeänä pidettiin hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä tiimivastaavan työssä joutuu kohtaamaan jatkuvasti erilaisia persoonia. Vuorovaikutusten merkitys

näkyi esimerkiksi siinä, että tiimivastaavan pitää tulla toimeen monenlaisten eri persoonien kanssa sekä siinä, että tiimivastaavan tulee olla helposti lähestyttävä.

'' Kyllä mä koen, et mulle uskalletaan tuleen sanoon tai mulle, mun kans uskalletaan keskustella asioista, että mä oon helposti kohdattavissa. '' H2

Koska harva tiimivastaava piti itseään suoraan esimiehenä, koettiin, että esimerkiksi vertaistuen antaminen tiimin jäsenille oli tärkeää. Tiimivastaavan tulee olla myös tasapuolinen ja siten kohdella tiimin jäseniä yhdenvertaisesti. Helposti lähestyttävyyteen liittyi olennaisesti myös se, että tiimivastaavan tulisi olla empaattinen, kannustava, joviaali sekä joustava. Toisaalta tiimivastaavan tulisi olla myös päättäväinen. Moni tiimivastaava kertoikin vievänsä asiat aina parhaansa mukaan loppuun asti, ja heille tärkeää oli saada tuotua esiin tiimin jäsenten mielipiteet ja huolet.

'' No päättäväisyyttä kyllä riittää eli jos niin ku ni vien sen kyllä sit läpi jos sanotaan et vie toi läpi niin kyllä mä sitten vien. '' H7

Koska tiimivastaavan työssä on monenlaisia haasteita, joista kerron vielä lisää alempana, tiimivastaavat kokivat, että on tärkeää pystyä hallitsemaan ja jopa sietämään pientä kaaosta jatkuvasti.

'' Ja sit pitää hallita niin kun monta asiaa ja hyväksyy semmonen pieni kaaoskin koko aikana, et on monta juttu. '' H5

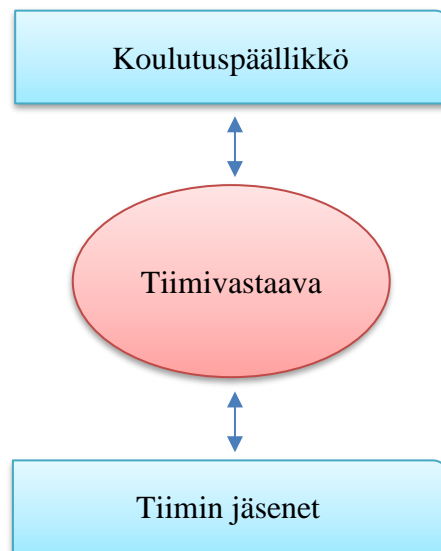
Vaativissa tiimivastaavan tehtävissä tulee myös kyetä kyseenalaistamaan ja kehittämään asioita. Itsensä haastaminen ja jatkuva kehittäminen olivat tärkeitä asioita monelle tiimivastaavalle. Kokonaisuudessaan tiimivastaavan tulee siis hallita isoja kokonaisuuksia ja pyrkiä pitämään langat käsissään. Tehokkuus ja nopea reagoiminen muuttuviin tilanteisiin on avuksi, sillä aikataulut voivat muuttua päivänkin aikana.

6.2.1 Tiimivastaavan osaaminen

Erilaisten ominaisuuksien lisäksi tiimivastaavan tulee hallita monipuolisesti erilaisia tehtäviä, ja osaaminen korostuikin monessa haastattelussa yhdeksi tärkeäksi tiimivastaavan ominaisuudeksi. Erityisen tärkeänä pidettiin tiimivastaavan vuorovaikutus- sekä ihmissuhdetaitoja, sillä tiimivastaava on päivittäin tekemisissä työssään erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa. Siten myös sovittelutaidoilla on hyötyä tiimivastaavana toimimisessa.

Vuorovaikutustaitoja ei voida liikaa korostaa, sillä niiden merkitys on erittäin olennainen tiimivastaavan työssä. Tiimivastaava toimii tiedonvälittäjänä opettajien ja johdon välissä, jolloin on todella tärkeää, että tieto kulkee hänen kauttaan sujuvasti. Seuraavassa kuviossa esitän tiimivastaavan roolia tiedonvälittäjänä organisaatiossa.

KUVIO 1. Tiimivastaava tiedonvälittäjänä



Kuviosta ilmenee tiimivastaavan keskeinen rooli tiedon kulun kannalta. Tiimivastaava saa koulutuspäälliköltä yleensä tiedotettavia asioita, jotka hänen tulee välittää tiimin jäsenille. Tiimivastaavan tehtävänä on siis pitää huoli siitä, että työyhteisöä sekä organisaatiota koskeva ajankohtainen tieto kulkee jokaiselle tiimin jäsenelle. Toisaalta tiimivastaava myös vie viestiä tiimin jäseniltä koulutuspäällikölle. Tiimiltä tulevat asiat voivat olla esimerkiksi kehitysehdotuksia tai mahdollisesti huolenaiheita, joihin tulisi puuttua. Tiimivastaavat kuvasivat kuitenkin, etteivät vaivaa koulutuspäälliköitä kovinkaan pienissä asioissa. Toisaalta taas koettiin, että yksinkertaistenkin asioiden läpivieminen kestää turhauttavan kauan, sillä se vaatii niin monen tason käsittelyä.

Olennaisena tiimivastaavan ominaisuutena pidetään myös organisaatiokulttuurin tuntemista sekä sen toimintatapojen ymmärtämistä. Moni tiimivastaava korosti kokemuksen tärkeyttä, sillä kokemuksen myötä ”talon tavat”, niin kuin kaksi tiimivastaavaa ilmaisivat, ovat tulleet jo tutuiksi. Oleellista tiimivastaavan töiden ansiokkaassa hoitamisessa oli myös järjestelmien tuntemus. Osa tiimivastaavista kertoikin hallitsevansa erilaiset järjestelmät hyvin, mutta osalle niiden käyttö saattoi olla ikään kuin selviytymistä. Järjestelmien lisäksi tutkintojen perusteiden sekä opetuskentän

tunteminen, työehtosopimusten ymmärtäminen ja tietotaito olivat merkityksellisiä tiimivastaavan työssä. Tiimivastaavan tulisi olla ”etulinjassa” haalimassa tietoa ja jakamassa sitä.

”Vuorovaikutustaidot on tosi tärkeit. Pitää osata kertoa selkeesti ja ystävällisesti, mut napakasti ne asiat, nii se on niin kun tosi tärke. Ja sit pitää hallita niin kun monta asiaa ja hyväksyy semmonen pieni kaaoskin koko aikana, et on monta juttuu ja tota... Sit tietty pitää olla noit tietoteknisii osaamisia ja tota noin et osaa käyttää noit meidän ohjelmia ja viedä sinne niit asioita. Sit pitää tuntee näit työehtosopimuksii vähän.” H5

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, nimenomaan kokonaisuuksien hallinta on ratkaisevaa tiimivastaavan työssä, jotta jatkuva muutos, aikataulutus ja pieni kaaos on mahdollista saada hallintaan. Selviytymistä tehtävistä helpottaa varmasti yhden tiimivastaavan mainitsema luovuus sekä erilaisten taitojen monipuolinen käyttäminen. Eikä myöskään tule unohtaa elinikäisen oppimisen merkitystä.

6.2.2 Tiimivastaavan koulutus

Suurin osa haastateltavista tiimivastaavista oli korkeasti koulutettuja sekä usein myös hankkineet enemmän kuin yhden tutkinnon. Lisäksi kaikki tutkimukseen osallistuneet tiimivastaavat ovat suorittaneet tai suorittivat haastattelujen aikaan parhaillaan lähiesimiestyön ammattitutkintoa. Jokainen tiimivastaava kertoi lähteneensä opiskelemaan lähiesimiestyön ammattitutkintoa sen vuoksi, että sen ajateltiin olevan hyödyksi tiimivastaavan työlle. Tiimivastaavat kuvasivat koulutusta silmiä avaavaksi, mikä auttoi pohtimaan omaa tiimivastaavuuttaan uudella tavalla.

”Näät niin kun korkeemmalta paikalta sitä maata, että jos sä katot tästä nii sä näät näin, mut kun sä kiipeet kymmenen metriä ylemmäks, niin sä näät paljon laajemman alueen, et sen tyypistä avartumista koen, et on kyllä tapahtunu.” H2

”Ja tota, ja sit oon ihan pohtiny tätä, et minkälainen mä oon niin kun tiimivastaavana, lähiesimiehenä. Pohtinu sitä omaa roolia ihan ja minkälainen mä haluun olla nii miettiny sitä, tiedostanu sen niin kun entistä enemmän.” H5

Tutkinnon myötä tiimivastaavat olivat saaneet joitakin konkreettisia välineitä tiimivastaavan työhön, mutta eivät kuvanneet niitä kovin tarkasti. Erilaisia hallinnollisten tehtävien ymmärtäminen oli kasvanut lähiesimiestyön ammattitutkinnon myötä työehtosopimuksista taloushallintoon.

Lähiesimiestyön ammattitutkinnon myötä tiimivastaavat pääsivät keskustelemaan avoimesti keskenään tiimivastaavan työstä ja erilaisista työtehtävistä. Tiimivastaavien potentiaalia olisi mahdollista käyttää enemmän hyödyksi yhteistyön kautta.

'' --täs nyt on päässy taas juuri näkeen sen, että meidän talon sisällä on hyvin erilaisia tiimejä ja tietysti toimintatavat, kulttuurit on aivan eri laisia johtuen jo ihan koulutusalaistakin. '' H6

'' Se on ainakin taas avannu silmii niin kun siihen et miten erilaisesti Tredussa tehdäänkään hommia, miten erilainen on tiimivastaavan työnkuva, et se on aina niin kun hirveen hedelmällistä jakaa et hei miten sä teet ja miten teillä, niin tulee se ymmärrys se on niin kun tosi hieno asia. '' H5

Tutkinnon suorittaminen ei kuitenkaan täyttänyt kaikkia odotuksia, sillä tiimivastaavat kokivat koulutuksen toteutuksen jollakin tapaa tarpeettomaksi tai jokin asia jäi vielä puuttumaan, johon olisi toivonut ohjausta. Moni tiimivastaava mainitsi, että olisi toivonut koulutuksessa käytävän läpi enemmän johtamiseen liittyviä teemoja, joita olisi siten voinut soveltaa omaan työhönsä. Moni tiimivastaava koki haastavat ristiriitatilanteet epämiellyttävinä, joten niiden kohtaamiseen olisi toivottu opetusta sekä esimerkkitapauksia.

''En mä nyt lopulta ihan kauheesti saanu, kun on tätä työtä tehny jo jonkun aikaa ja sit kun mä nyt oon aika paljon kouluttautunu. '' H8

'' Että miten niin kun johdetaan ja miten saadaan tiimi toimimaan tehokkaammin ja tehokkaammin, mutta kuitenkin niin ehkä siihen enemmän, siihen henkilöstötyöhön. '' H8

Kaiken kaikkiaan tiimivastaavat kokivat saaneensa tarpeeksi koulutusta tiimivastaavan työn hoitamiseen, mutta eivät pitäneet pahana lisäkoulutusta. Monella tuntui olevan erittäin positiivinen asenne koulutuksen suhteen sekä elinikäiseen oppimiseen, ja yksi tiimivastaavista mainitsikin, ettei sitä koskaan ole valmis.

6.3 Tiimivastaavan haasteet työssä

Tiimivastaavan työtehtäviin kuuluu monenlaisia haasteita aina arkipäiväisistä asioista laajempiin selvityksiin. Eniten haastetta tiimivastaavan työhön tuo työn pirstaleisuus ja sekavuus, millä tarkoitetaan työtehtävien selkeyden puuttumista sekä sitä, ettei tiimivastaavan töitä eroteta muista työtehtävistä. Toisille edes tiimin tarkoitus tai määrittely ei ollut selvää, mikä erityisesti on olennaista onnistuneet tiimityöskentelyn kannalta. Ajankäytölliset haasteet ovat myös yleisiä, vaikka raamit tiimivastaavan tehtävien ajankäyttöön on asetettu, saattaa työt tulla usein myös vapaa-ajalle.

Tiimivastaavien vastauksia yhdisti se, että jokainen tiimivastaava puhui opettajan ja tiimivastaavan työstä sekaisin, eikä näiden töiden välille ollut helppoa löytää selkeää eroa. Monissa haastatteluissa käytettiin termejä pirstaleisuus, sekavuus sekä sekalaisuus kuvaamaan tiimivastaavan työnkuvaa.

Tiimivastaavan työn pirstaleisuuden lisäksi tiimivastaava kohtaa työssään monia erilaisia haasteita päivittäin. Tiimivastaava ottaa usein suuren määrän tehtäviä hoitaakseen ja käyttää niihin paljon aikaa. Liika tehtävien kasaantuminen, ylitöiden jatkuva tekeminen ja tehtävien sekavuus aiheuttivat monilla ylikuormittumista ja jopa loppuun palamista. Monet tiimivastaavat kuvasit delegoinnin vaikeutta ja omaa kiltteyttään lähteä hoitamaan asioita. Tehtävien kasaantuminen saattoi herättää tiimivastaavalle ajatuksia siitä, että tehtävien olisi voinut jakaa. Tehtävien delegointi aiheuttikin epäselvyyttä useassa tiimivastaavassa, sillä ei ollut selvää, mitä asioita ja vastuita olisi mahdollista jakaa opettajille itselleen ja mitkä tehtävät tulisi tiimivastaavan itse hoitaa. Toisaalta oli myös tiimivastaavia, jotka osasivat antaa tilaa tiimin jäsenille ja kannustivatkin toteuttamaan asioita itse. Yksi tiimivastaavista kuvaa tilannetta, jossa antaa mahdollisuuden tiimin jäsenille hoitaa itse asioita siirtyen itse pois tieltä.

'' -- ei aina tarvii sen tiimivastaavan tehä, kun ne rupes ite tekeen sitä, nii mä menin taaksepäin. '' H8

Tiimivastaavan työn haasteita kuvaa myös jatkuva kiire. Moni tiimivastaava kertoikin painivansa yleisen kiireen kanssa riippumatta hoidettavasta asiasta. Erityisesti huoli oli ajan riittämättömyydestä, ja siitä saavatko oppilaat sen vuoksi tasalaatuista ja yhdenmukaista kohtelua sekä siitä, kuinka tiimi löytää yhteistä aikaa. Yksi tiimivastaava kuvaa päivittäistä kiirettään, sillä ettei koskaan tiedä, missä palaa seuraavaksi.

'' --kalenterii pitää päivittää ihan koko aika ja niin kun saman päivän aikana kattoo monta kertaa, et mitä nyt ja sit pitää olla koko aika valmis siihen, et tulee joku sellanen niin kun tulipalo, mitä pitää lähtee nyt just sammuttaa. '' H3

Kiire aiheutti myös sen, että luotua tuntisuunnitelmaa oli toisinaan mahdotonta noudattaa ja usein työpäivät saattoivat venyä pitkiksi tai työt tulivat kotiin saakka. Toisaalta myös tiimin kokoontumiset saattoivat jäädä toteuttamatta tai niille ajan löytymisen saattoi olla haastavaa. Osa tiimivastaavista kertoikin tiimin asioita hoidettavan ohimennen tai siinä sivussa aina, kun sille on aikaa. Toiset pitivät kuitenkin hyvin tarkasti kiinni sovituista tuntimääristä, jota tiimien kokouksille oli varattu. Haastetta tiimivastaavan työhön asettaa siis yleinen kiire ja tasapainon löytyminen eri tehtävien välille. Kiirettä varmasti lisää se tosiasia, että resurssien määrä ei ole riittävä työmäärään nähden. Yksi tiimivastaava kertoikin, että töitä olisi varmasti monelle muullekin, mutta resurssit eivät anna myöten uusien työntekijöiden palkkaamiselle.

Myös tiimin toimintaan liittyi tiimivastaavilla erilaisia haasteita. Tiimit olivat useassa tilanteessa moniammatillisia tai asiantuntijatiimejä, lisäksi tiimin jäsenet nähtiin välillä hyvin erilaisinakin persoonina, mikä haastoi tiimivastaavan omaa tehtävää saada tiimi toimimaan toivotulla tavalla asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Toiset tiimin jäsenistä oli hyvin innokkaita toteuttamaan asioita, mutta haastavana nähtiin sellaisten henkilöiden motivointi ja innostaminen, jotka eivät enää jaksaneet täysillä panostaa tiimin toimintaan. Jokaisen panoksella on merkitys tiimityön onnistumisella, siksi onkin erityisen tärkeää, että jokainen jäsen ottaisi vastuun yhteisestä tekemisestä. Yleisesti ottaen tiimit nähtiin kuitenkin motivoituneina ja yhteen hiileen puhaltavina, mutta jotkut tiimin jäsenet saattoivat jarruttaa tekemistä passiivisuudella tai tuoda esille omia näkemyksiään liian vahvasti, jolloin tilaa muille ei juurikaan jäänyt. Tiimivastaavat toivoivat, että negatiivisten asioiden käsittely jäisi vähemmälle, jotta aikaa jäisi enemmän kehittämiseen ja yhteisiin asioihin.

Jatkuvan muutoksen ja työn pirstaleisuuden vuoksi tiimivastaava kohtaa työssään päivittäin niin suuria kuin pieniäkin haasteita. Suurimmat haasteet voidaan nähdä työnkuvan epäselvyytenä, mikä johtaa siihen, että tiimivastaavan työt sekoittuvat muuhun työskentelyyn. Toisaalta myös monet päättämättömät asiat saattavat hankaloittaa työn sujuvuutta.

''En mä osaa määritellä, mitä kaikkee konkreettisia, mutta mä viikoittain teen, mut kun mä teen siinä sivussa, nii enhän mä tajua mitä...'' H8

Toisille myös tiimin määrittely oli epäselvää, mikä osaltaan lisää myös tiimivastaavan töiden epäselvyyttä ja pirstaleisuutta. Jotta tiimi kykenee toimimaan tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti on tärkeää, että jokainen ryhmän jäsen tietää, mitä häneltä odotetaan. Jos tiimivastaava ei tiedä, mitä häneltä odotetaan, hänen on myös vaikea vaatia tiimin jäseniltä tietynlaista toimintaa.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yhtäläisyyksiä ja eroja tiimivastaavien työnkuvasta heidän omien käsityksiensä kautta. Näiden käsitysten avulla pyrittiin luomaan yleinen käsitys siitä, mitä tiimivastaavan työ on ammatillisessa koulutusorganisaatiossa ja miten työnkuvaa voitaisiin yhtenäistää ja selkiyttää. Tässä luvussa pohdin tutkimuksen johtopäätöksiä tutkijan omasta näkökulmasta aineiston innoittamana sekä niiden merkitystä Tampereen seudun ammattiopistolle. Tämän jälkeen arvioin tutkimuksen luotettavuutta sekä esitän muutaman jatkotutkimusidean.

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli tiimivastaavan omia käsityksiä työtehtävistään ja toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin kuvamaan tiimivastaavan ominaisuuksia, joita tiimivastaava tarvitsee johtaakseen tiimiä. Lisäksi huomiota kiinnitettiin lähiesimiestyön ammattitutkinnon antiin tiimivastaavan työlle. Tutkimuskysymykset ovat muodostuneet todellisen tarpeen kautta ymmärtää tiimivastaavan työtä tarkoituksena yhdenmukaistaa heidän työtehtäviään.

7.1 Tutkimuksen päätulokset

Tutkimuksen päätulokset voidaan jakaa siis kolmeen eri kategoriaan, tiimivastaavan työtehtäviin, tiimivastaavan ominaisuuksiin tiimin johtamisessa sekä tiimivastaavan työn haasteisiin.

Tampereen seudun ammattiopistossa tiimivastaavien työtehtäviin kuuluu olennaisesti tiimipalavereiden ja -kokousten järjestämisen. Myös Heikkilä (2002, 232-233.) ja Spiik (2001, 135-136) puhuvat tiimipalavereiden tärkeydestä tiimityölle informaation jakamisen paikkana sekä yhteisten tehtävien selkeyttäjänä. Tiimipalavereita tulisi järjestää tietyin väliajoin, ja niitä pidettiin tiimityön kehittymisen kannalta erittäin tärkeinä, esimerkiksi siksi, että joissakin tiimeissä tiimin jäsenet työskentelivät eri paikkakunnilla, jolloin tiimipalaverit olivat ainoita tilaisuuksia, joihin pyrittiin saamaan koko tiimi paikalle. Toinen merkittävät tehtävä on tiimin jäsenenä toimivien opettajien työnjaon suunnittelu, jossa tulee ottaa huomioon opettajien erityistarpeet. Lisäksi tiimivastaavat hankkivat tarvittaessa sijaiset sekä ulkopuoliset opettajat. Tiimivastaavan tulee siis huolehtia jokaisesta tiimin jäsenestään ja järjestää heidän työnjakonsa (Bell 1992, 35). Kolmas

konkreettinen työtehtävä on informoiminen, tiedottaminen sekä tiedon jakaminen. Tiimivastaavilta vaaditaan paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä riippumatta työtehtävistä, sen lisäksi tulee tiimivastaavan työstä erotella myös erikseen tiedottaminen ja informointi. Tärkeää on, että tiimivastaava pitää tiiminsä ajan tasalla tiimin työskentelyn vaiheista sekä organisaatiossa tapahtuvista ajankohtaisista asioista. Tiedottaminen tapahtuu sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Vuorovaikutuksen merkitystä ei voida kiistää, sillä se tulee esille poikkeuksetta kaikissa tiimin johtamista koskevissa teoksissa (ks. esim. Katzenbach & Smith 1998; Heikkilä 2002; Huusko 2007).

Tiedottamisen ja informoinnin lisäksi tiimivastaavat tekevät paljon yhteistyötä eri tahojen kanssa, kuten vanhempien, oppilaiden, koulutuspäällikön sekä työelämän. Niin sisäisten kuin ulkoistenkin verkostojen merkitys on tiimivastaavan työssä olennainen. Tiimivastaavan kehoitetaan siis pitävän huolta verkostoistaan (kts. esim. Katzenbach & Smith 1998, 157). Erilaisia verkostoja ja yhteistyökumppaneita tärkeämpänä voidaan nähdä kuitenkin vuorovaikutus ja yhteistyö tiimin sisällä, mikä on elinehto toimivan tiimin rakentumiselle. Vuorovaikutus on se, joka lopulta mahdollistaa tiimin toimivuuden ja tavoitteiden saavuttamisen.

Päätuloksista voidaan lisäksi erottaa tiimivastaavan asema tiimissä, jonka tiimivastaavat kokivat pääsääntöisesti hyväksi, mutta eivät kuitenkaan ajatelleet olevansa esimiesasemassa tai mitenkään ylempänä kuin muutkaan tiimin jäsenet, heillä oli vain erilainen vastuu tiimin toiminnasta. Tätä kuvaa hyvin Heikkilän (2002, 143) kultainen vinkki tiimivastaaville ”toimi mieluummin tiimin palvelijana kuin johtajana.”

Toisena päätuloksena on tiimivastaavan ominaisuudet tiimin johtamiseksi. Tiimivastaavan työ on siis paljolti vuorovaikutuksen ja yhteistyön täyttämää, joten on selvää, että tiimivastaavalla tulee olla erinomaiset vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot sekä ihmissuhdetaidot. Tiimivastaavat toimivat ikään kuin vertaistukena tiimin jäsenille, joten tiimivastaavien tulee olla helposti lähestyttäviä. Näiden lisäksi tiimivastaavan tulee hallita suuri määrä erilaisia tehtäviä, mikä vaatii hyvää kokonaisuuksien hallintaa sekä keskeneräisyyden kestämistä. Nämä ominaisuudet viittaavat selkeästi tapaan jaksaa johtajuus kahteen osaan ihmisten johtamiseen sekä asioiden johtamiseen (Salminen 2013, 142). Tärkeänä pidettiin myös organisaatiokulttuurin sekä toimintatapojen ymmärtämistä.

Tutkimuksen kannalta olennaista oli myös pohtia lähiesimiestyön ammattitutkinnon antia tiimivastaavan työlle, sillä tutkimuksen aihe lähti kumpuamaan sitä kautta. Lähiesimiestyön

ammattitutkintoa pidettiin hyödyllisenä ja siitä saatiin välineitä ja työkaluja tiimivastaavan päivittäiseen työhön. Erityisesti jäätin kuitenkin kaipaamaan johtajuuteen liittyviä teemoja, kuten henkilöstöjohtamista sekä haastavien tilanteiden hallintaa. Suurimman annin lähiesimiestyön ammattitutkinto toi tiimivastaavien keskinäiselle avoimelle keskustelulle siitä, mitä tiimivastaavan työ on eri koulutusaloilla työskennellessä.

Kolmas päätulos muodostui tiimivastaavan työssään kohtaamista haasteista. Tiimivastaavan työn pirstaleisuus ja sekavuus olivat asioita, jotka toistuivat tiimivastaavien haastattelusta toiseen. Sillä tarkoitetaan sitä, että tiimivastaavan tehtävät sekoittuivat usein osaksi muita tehtäviä eikä tiimivastaavat välttämättä osanneet erottaa niitä toisistaan. Lisäksi tehtävistä puuttui punainen lanka, ja tehtäviä kuvattiinkin ”tulipalojen sammuttamiseksi”. Tiimivastaavia haastoi työssään lisäksi jatkuva kiire ja töiden kasaantuminen. Tiimivastaavat olivat huolissaan, siitä että kaikki tehtävät tulisivat hoidetuksi ja että oppilaat saisivat tasalaatuista palvelua ja opetusta. Tehtävien delegoiminen nähtiin haastavana, mikä kuitenkin olisi erittäin tärkeää tiimivastaavana toimimiselle. Haastavaa tiimivastaaville oli myös motivoida jokainen tiimin jäsen työskentelemään tiimin tehtävien ja tavoitteiden mukaan, sillä toisinaan tiimissä oli vahvoja persoonia, jotka peittivät muut alleen ja toisinaan tiimeissä oli henkilöistä, jotka jarruttivat koko tiimin toimintaa.

Kaikki nämä päätulokset voidaan linkittää Les Bellin teokseen *Managing teams in secondary school* (1992, 36-38), jossa hän kuvaa koulutusorganisaatiossa johtamiseen tarvittavia taitoja, kuten ennakkointia, suunnittelua, organisointia ja koordinoimista, vaikuttamista, vuorovaikutustaitoja, yhteistyötä, delegointia, motivointikykyä, päätöksentekotaitoa sekä hallitsemista ja valvontaa.

7.2 Pohdinta

Tiimeistä ja tiimisvastaavista on tehty lukuisia tutkimuksia, joista suurin osa kytkeytyy tiiviisti johonkin tiettyyn kontekstiin, mikä tekee niiden vertailtavuudesta haastavaa. Jo tiimejä koskevassa kirjallisuudessa (kts. esim. Katzenbach & Smith 1998) painotetaan sitä, että tiimejä tulisi katsoa, sisältä päin, sillä jokainen tiimi on lähtökohdaltaan sekä toiminnaltaan erilainen. Kontekstisidonnaisuus haastaa tutkimusten vertailtavuuden, sillä jokainen tiimi, sen tehtävät ja tavoitteet ovat erilaisia. Teorian pohjalta voimme kuitenkin hahmottaa, millaista tiimityöskentelyn tulisi olla, jotta se oli mahdollisimman tehokasta ja tuottavaa, mistä tiimi koostuu ja mitä asioita tulee ottaa huomioon tiimivastaavan työssä. Itse koin kuitenkin melko hankalaksi vertailla Tampereen seudun ammattiopiston tiimivastaavaa teoriapohjaan, sillä tiimivastaavalle on olemassa lukuisia eri

titteleitä, joiden vastuut ja painotukset ovat hiukan erilaisia. Tehtävien kirjo osui kuitenkin monelta osin teorian kanssa yhteen.

Päällimmäiseksi ajatukseksi tutkimuksen teon aikana nousi kysymys, oliko ajankohta oikea tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Vaikka jatkuva muutos onkin nykypäivänä varsin arkinen asia organisaatiossa, niin tässä tapauksessa muutosvaihe aiheutti varmasti suurimman sekavuuden, jonka vuoksi haastateltavien oli vaikea vastata kaikkiin kysymyksiin tai he joutuivat pohtimaan asioita nykyisten ja tulevien tilanteiden kannalta. Lisäksi ammatillinen koulutusreformi oli hiljalleen käynnistymässä, joten sekin aiheutti osaltaan hämmennystä ja epäselvyyksiä tiimivastaavien keskuudessa. Joidenkin ammatillisten koulutusten yksikössä oli alettu jo valmistautumaan muutokseen, toisissa siihen ei oltu vielä kiinnitetty juurikaan huomiota. Toisaalta muutosvaihe saattoi juuri tuoda tiimivastaavan työnkuvan pirstaleisuuden ja sekavuuden esille, jota ei välttämättä toisenlaisissa tilanteissa olisi lainkaan näkynyt.

Näen, että tiimivastaavan työn määrittelylle on todellinen tarve, sillä pidemmällä aika välillä tiimivastaavat saattavat kuormittua jatkuvan kiireen sekä työn määrittelemättömyyden vuoksi. Selkeät tavoitteet, työtehtävät ja roolit tiimityössä edistävät päämäärien saavuttamista sekä lisäävät tiimin sisäistä yhteistyötä. Vaikka tiimivastaava osallistuukin tiimin päivittäiseen työskentelyyn, tulee tiimivastaavan myös hallita kokonaisuuksia, jotta hän kykenee jakamaan vastuuta ja selvittämään tiimin jäsenille, mitä heiltä tiimissä odotetaan. Tällä hetkellä tiimivastaavat kasaavat helposti itselleen paljon niin sanottuja juoksevia töitä, mikä vähentää mahdollisuuksia keskittyä tiimityön toteuttamiseen sekä tiimin jäsenten tukemiseen. Tiimivastaavan tulisi siis mielestäni pystyä ongelmita delegoimaan tehtäviä tiimin jäsenille, niin ettei itse kuormitu liikaa.

Tutkimuksen perusteella tiimivastaavien tehtävissä korostuu aina enemmän tai vähemmän vuorovaikutus ja yhteistyö muiden kanssa. Siksi on tärkeää, että tiimivastaavalla on hyvät vuorovaikutustaidot, jotta hän kykenee suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä ja ratkaisemaan eteen tulevia haasteita. Kun tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa käsittelemääni teoriapohjaan ja kirjallisuuteen, voidaan nähdä paljonkin yhtäläisyyksiä Tampereen seudun ammattiopiston tiimivastaavan tehtäviin. Tiimivastaavalta vaaditaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja, yhteistyökykyä sekä sosiaalista älykkyyttä menestyäkseen tehtävässä (kts. esim. Mäki & Palonen 2012, 12; Krüger 2004, 27), mikä tuli vahvasti esille myös haastateltujen tiimivastaavien käsityksissä. Vuorovaikutus on moninaista ja sillä on monia eri tarkoituksia, joilla voidaan vaikuttaa

vuorovaikutuksen piirissä oleviin henkilöihin. Siksi tiimivastaavan tulisi olla erittäin tarkka oman vuorovaikutuksensa läpinäkyvyydestä sekä oikeudenmukaisuudesta.

Tutkimuksen aikana olen huomannut, kuinka paljon potentiaalia tiimivastaavissa on ja kuinka paljon asioita he ottavat helposti itselleen hoidettavaksi. Koulutustausta ja muu osaaminen huomioon ottaen, tiimivastaavia kannattaisi hyödyntää yhä enemmän koulutusorganisaatiossa esimerkiksi kehittämis- ja suunnittelutöissä sekä lisätä erityisesti yhteistyötä muiden tiimivastaavien kanssa. Yhteistyön merkitystä ei voida koskaan korostaa liikaa, sillä yhteistyön tuloksena saadaan useimmiten aikaan paljon enemmän kuin yksin puurtamisella. Tiimivastaavien yhteistyön lisääminen saattaisi vaikuttaa merkittävästi tiimivastaavien työtehtävien yhtenäistymiseen, jolloin vertaistuki ja ymmärrys tehtävistä laajenee. Tällä hetkellä eri ammattialoilla työskentelevien tiimivastaavien työn kuvaa ei voida kuvata kovinkaan selkeäksi tai johdonmukaiseksi, mikä osaltaan on luomassa työn pirstaleisuutta ja siten lisäämässä tiimivastaavien työssään kohtaamia stressitekijöitä.

Tiimin ja tiimivastaavien työtä haastaa lisäksi hiljattain 2018 vuoden alussa toimeenpantu ammatillisen koulutuksen reformi, jonka tarkoituksena on yhdistää nuoriso- ja aikuispuolen tutkinto-opinnot sekä tukea yhä enemmän yksilöllisiä tapoja oppia. Reformin tavoitteena on lähentää yhä enemmän koulutuksen ja työelämän yhteistyötä, jossa halutaan palvella sekä opiskelijan että työelämän tarpeita. Ammatillisen koulutuksen reformi yltää koulutuksen rahoitukseen, ohjaukseen, toimintaprosesseihin, tutkintojärjestelmiin sekä järjestäjäjärakenteisiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, #amisreformi.) Myös opettajan työ vaatii reformin myötä suurta muutosta, jonka tukemiseen on perustettu Opetushallituksen rahoittama Parasta osaamista -verkostohanke, joka on käynnistetty vuoden 2017 alussa ja päättyy vuoden 2019 loppuun mennessä. Myös Tampereen seudun ammattiopisto on mukana hankkeen toteuttamisessa. Hankkeen tarkoituksena on auttaa opetus- ja ohjaushenkilöstöä toimintaympäristön ja lainsäädännön muuttuessa työ- ja toimintatapojen uudistamisessa. Tavoitteena on pyrkiä yhdenmukaistaa ja yhtenäistää valtakunnan tasolla reformin mukaisia toimenpiteitä toteuttamalla erilaisia koulutuksen ja perehdyttämisen toimintamalleja sekä järjestää opetus- ja ohjaushenkilöstölle osaamisen kehittämiseen tarvittavia koulutuksia. (Parasta osaamista -verkostohanke 2018.) Reformi on siis jo muuttanut ja tulee edelleen muuttamaan opettajan työtä yhä enemmän oppilaslähtöiseksi, mikä asettaa myös uudenlaisia haasteita tiimin sekä tiimivastaavan työlle.

Tiimityö on loistava voimavara koulutusorganisaatiolle, mikäli se vain kykenee kohdistamaan sen oikein ja mahdollistamaan tiimien itsenäisen ja ammattitaitoisen työskentelyn. Tiimivastaavan

tehtävä on erittäin tärkeä tiimityöskentelyn onnistumisen kannalta ja siksi tiimivastaavan pitäisi voida keskittyä nimenomaan tiimin toiminnan mahdollistamiseen sekä kehittämiseen, kannustamiseen, työskentelyn mahdollistamiseen ja motivointiin.

7.3 Eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkijalla itsellään on vastuu tutkimuksen toteuttamisesta hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti ja siitä, että se noudattaa hyvän tieteellisen käytännön mukaista avoimuutta. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan siis hyvän tavan mukaista tutkimustyötä, jossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen suunnittelusta aina lopputuloksista tiedottamiseen saakka. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä pyritään siihen, että tutkija käyttää tutkimuksessaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. (Vilka 2015.)

Tutkimustyön alkaessa pyysin käytännön mukaisesti Tampereen kaupungilta tutkimusluvan lähettämällä heille tutkimussuunnitelmani. Luvan myönnyttyä, pystyin aloittamaan todellisen työskentelyn aiheeni parissa. Esittelin tutkimukseni lähtökohdat syksyllä 2016 mahdollisille tutkimukseen osallistuville opettajille heidän lähiesimiestyön ammattitutkintoon liittyvässä lähitapaamisessa, jossa kartoitin samalla halukkailta yhteistyötietoja tutkimukseen osallistumista varten. Myöhemmin lähetin jokaiselle vapaaehtoiselle sähköpostitse haastattelukutsun, jossa kerroin vielä yksityiskohtaisemmin tutkimuksen etenemisestä sekä henkilötietojen suojaamisesta. Tutkimuksen tekemisessä kannattaa Vilkan (2015) mukaan noudattaa mieluummin liian tarkkaa eettistä ohjeistusta, jotta tutkimuksen tavoitteet eivät koskaan ylittäisi ihmisen vapautteen liittyviä oikeuksia.

Fenomenografisessa tutkimuksessa on aluksi erityisen tärkeää sulkea pois tutkijan omat esiolettamukset, mikä tarkoittaa, että tutkijan on tiedostettava omat lähtökohtansa. Etenkin analyysivaiheessa on olennaista pyrkiä poistamaan tutkijan ennakoajatukset, kuten tutkijan oma persoonallinen tieto, erilaiset uskomukset tutkittavasta ilmiöstä sekä tietynlaiset tehdyt tulkinnat kerätystä aineistosta. (Niikko 2003, 35.) Koko tutkimuksen ajan olen pyrkinyt esittämään ja perustelemaan tutkimusta koskevat päätöksen ja toimenpiteet, jotta tutkimuksen toteutus olisi mahdollisimman helposti seurattavissa sekä ymmärrettävissä. Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkijan tulee siis ymmärtää oma vaikutuksensa ja paikkansa tutkimuksen toteutuksessa. Ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä tulee poistaa kuvaamalla selkeästi tutkimuksen aikana

tehdyt valinnat, kuten tutkimuskysymysten asettelu, tutkittavien hankinta, aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analyysi, raportointi ja tulokset. Tutkijalla tulee siis olla käsitys omasta subjektiviteetistaan läpi tutkimuksen. (Sandberg 1996, 137.)

Teoreettisen toistettavuuden periaatteella tarkoitetaan lukijan mahdollisuutta seurata tutkimuksen etenemistä, siten että hän ymmärtää sen sisällön, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee kirjoittaa tutkimus hyvin täsmällisesti, tarkasti ja rehellisesti. (Vilka 2015.) Tulosten luotettavuuden arvioinnissa tulee huomata kuitenkin se poikkeus, että fenomenografiassa ei pyritä täyteen totuuteen. Totuutta voidaan soveltaa, kun perustellaan ja arvioidaan tutkimuksen aikana tehtyjä ratkaisuja. Yleisenä ajatuksena on se, että luotettavuus eli reliabiliteetti on vahva silloin, kun tutkimus on toistettavissa. Fenomenografisessa tutkimuksessa on kuitenkin kyseenalaistettava toistettavuus luotettavuuden mittarina, sillä voidaanko olla varmoja, että muut tutkijat saavat aineistosta aikaiseksi samat kategoriat, kuin mitä olen tutkimuksessani saanut tai pystyvätkö he tunnistamaan samat käsitykset ja ajatukset, mitä tutkimuksen aikana olen tunnistanut. Martonin ja Säljön mukaan havaintojen ja löydösten ei tarvitse olla toistettavissa, eikä siten myöskään kategoriat, sillä ne ovat aina tutkijan omia. Fenomenografiassa on vastattu tähän haasteeseen sisäisellä arvioinnilla, mikä tarkoittaa, että muut tutkijat arvioivat tutkijan havainnoimia käsityksiä ja niistä luotuja kategorioita. Tarkoituksena on, että myös muut tutkijat näkisivät aineistosta löytyvät yhtäläisyydet ja erot, mitä alkuperäisenkin tutkija on nähnyt. Sisäisessä arvioinnissa on kuitenkin havaittu muutamia ongelmakohtia, esimerkiksi se, että sisäinen arviointi mittaa ainoastaan niitä käsityksiä, jotka ovat havaittavissa myös muiden tutkijoiden kesken, mikä ohjaa huomion pois luotettavuuden peruskysymyksistä. Siten sisäinen arviointi ei ota huomioon tutkijan menettelytapoja hankkiessaan totuudenmukaisia kuvailuja yksilöiden elämismaailmasta. (Sandberg 1996, 129-133.)

Hyvän tavan tutkimuksen mukaan tutkittavien sekä tutkimuksen toimeksiantajien henkilöllisyyttä on suojeltava ja varjeltava koko tutkimuksen ajan, eikä heidän nimiään tule julkaista ilman asianomaisten lupaa (Vilka 2015). Pyrin koko tutkimuksen ajan häivyttämään kaikki tunnistetiedot, joiden avulla voitaisiin selvittää haastateltavien henkilöllisyyttä. Tällaisia tunnistetietoja on esimerkiksi nimitiedot, ammattiala, koulutustausta sekä yksikkö, jossa tiimivastaavat työskentelevät. Tärkeää on kuitenkin tuoda esille tutkimuksen aikana, mikä on tutkittavien suhde tutkittavaan asiaan. (Vilka 2015). Arkaluontoiseen materiaaliin lasketaan kuuluvaksi tutkimusaineisto. Sen säilyttämisessä tulee olla erityisen tarkka, jotta se ei joudu väärin käsiin tutkimuksen aikana eikä sen jälkeen. Tutkimusaineisto tulisi kuitenkin aina säilyttää, sillä sitä ei voida pitää tutkimuksesta erillisenä ja toisaalta aineistosta saattaa vielä olla hyötyä tulevaisuudessa,

esimerkiksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa. (Vilkkä 2015.) Tutkimukseeni kuuluvat tutkimusaineistot, eli nauhoitetut haastattelut sekä litteroinnit, olen säilönyt tietokoneelleni salasanan takana olevaan kansioon.

Tutkimukseni aineisto koostui kahdeksasta eri ammattialoilla opettavien tiimivastaavien haastatteluista. Aineiston koon riittävyttä voidaan pohtia kriittisesti yleistettävyyden näkökulmasta. Koen kuitenkin kahdeksan haastattelun riittäneen, sillä tiimivastaavat edustivat useaa eri koulutusala, joten tulosten kokonaiskuvasta muodostui riittävän laaja. Vaikka aineisto oli kuitenkin melko pieni, voidaan sen katsoa olevan riittävä Pro Gradu -tasoisien tutkimuksen toteuttamiseen.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska tulosten perusteella tiimivastaavan työ on hyvinkin monipuolista, laajaa sekä myös pirstaleista, on edelleen olemassa tarve tutkia heidän työtään sekä työmahdollisuuksiaan lisää. Tarve ei varmastikaan koske ainoastaan Tampereen seudun ammattiopistoa, vaan monessa muussakin koulutusorganisaatiossa uskoisin olevan samankaltaisia piirteitä, jotka tulisi selkiyttää. Tiimien mahdollisuudet ovat merkittäviä organisaation toiminnan sekä kehityksen kannalta, joten näen tiimeihin panostamisen erittäin merkittävänä hyötynä organisaation menestyksen, tehokkuuden sekä tuloksellisuuden kannalta.

Jos lähdetään pohtimaan erityisesti tutkimustarpeita koskien tiimejä ja tiimivastaavia Tredussa, voidaan lähteä liikkeelle ajatuksesta, että tärkeää olisi selvittää se, mikä on jokaisen tiimin tehtävä, tavoitteet ja mitä tiimeiltä odotetaan. Lisäksi tiimivastaavien tehtävää olisi edelleen hyvä tutkia, sillä sen moninaisuus ja pirstaleisuus tuskin selviävät yhden tutkimuksen avulla. Mahdolliset tulevat tutkimukset tiimivastaavuudesta tai ylipäättään tiimistä olisi hyvä toteuttaa laajemmassa mittakaavassa, jotta päästäisiin syvemmälle Tredun organisaatorakenteisiin ja sitä kautta pystyttäisiin muuttamaan toimintatapoja ja mahdollisesti organisaatiokulttuuria selkeämmäksi tiimien osalta.

LÄHTEET

Bell, L. 1992. Managing Teams in Secondary School. Routledge. London & New York.

Dall’Alba, G. 1996. Reflections on phenomenography. Teoksessa G. Dall’Alba ja B. Hasselgren (toim.) Reflections on Phenomenography – Toward a Metodology? Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg. Ruotsi, 7-17.

Erickson, F. 2018. A history of qualitative inquiry in Social and Educational research. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.) The SAGE Handbook of Qualitative Research. 5. painos. SAGE Publications, Inc. Yhdysvallat. 36-65.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY. Juva.

Hayes, N. 2002. Managing teams. A strategy for success. Psychology at Work. 2. painos. Thomson Learning. Lontoo.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.

Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Pedagogia. Tammi. Helsinki.

Helakorpi, S. & Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Opetus 2000. WSOY. Juva.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki University Press.

Holm, M. 2009. Kohti tiimiorganisaatiota – tapaustutkimus tiimityön toimivuudesta Pirkanmaan ammattiopistossa. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita. Helsinki.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja 37. 2/2006, artikkeli 4. 162-173.

Katzenbach, J. R. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Ekonomia. Suomen Ekonomiliitto. WSOY. Porvoo.

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Taskukirja. Helsinki.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. SanomaPro.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki university press.

Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55. Kuopion yliopiston paino.

Marton, F. 1982. Towards a Phenomenography of Learning. Experience and Conceptualisation. Department of Education. University of Göteborg.

Marton, F. & Booth, S. 2009. Learning and Awareness. The Educational Psychology Series. Robert J. Sernberg.

McEwan, E. K. 1997. Leading Your Team to Excellence. How to Make Quality Decisions. Corwin Press, inc. A Sage Publications Company.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky.

Mäki, K. & Palonen, T. 2012. Ihmisten johtamisen vaikeudesta. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Vantaa. 9-22.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuun yliopisto. NRO 85. Joensuu.

Onnismäa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Vantaa. 25-53.

Opetushallitus. 2015. Lähiesimiestyön ammattitutkinto. Näyttötutkinnon perusteet. Määräys 38/011/2015.

http://www.oph.fi/download/167599_334120_Lahiesimiestyon_ammattitutkinto_2015.pdf.

Opetushallitus. 2016. Näyttötutkinto-opas 2016. Näyttötutkinnon järjestäjien ja tutkintotoimikuntien käyttöön. Oppaat ja käsikirjat 2016:3. Opetushallitus.

http://www.oph.fi/download/177568_nayttotutkinto_opas_2016.pdf .

Opetushallitus. Opetushallituksen internet-sivut. Oppisopimuskoulutus.

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus. (Luettu 16.11.2016.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillisen koulutuksen reformi. #amisreformi.

<http://minedu.fi/amisreformi> (Luettu 12.4.2018.)

Parasta osaamista -verkostohanke. Hankekuvaus. <http://blogit.jao.fi/parastaosaamista/hankekuvaus/>. (Luettu 12.4.2018.)

Parker, G. 1994. Tiimipelaajat tiimityössä. Rastor. Helsinki.

- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisia kysymyksiä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. 11-27.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. 31-46.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. 47-57.
- Rajakaltio, H. 2012. Pedagoginen johtaminen managerialisimin ristipaineissa. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Vantaa. 80-125.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatus. WSOY.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact. Helsinki.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. J-Impact. Helsinki.
- Sandberg, J. 1996. Are phenomenographic results reliable? Teoksessa G. Dall’Alba ja B. Hasselgren (toim.) Reflections on Phenomenography – Toward a Methodology? Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg. Ruotsi, 129-140.
- Schwandt, A. & Gates, E. 2018. Case Study Methodology. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.) The SAGE Handbook of Qualitative Research. 5. painos. SAGE Publications, Inc. Yhdysvallat. 341-358.
- Sivonen, A. 2007. Aikuinen oppijana ja ohjattavana oppisopimuskoulutuksessa. Teoksessa Seppälä, T. (toim.) Työssäoppimisen ohjaaminen aikuisopiskelijan oppisopimuksessa. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, 9-28.
http://www.hyvan.helsinki.fi/optio/ajankohtaista/Ajankohtaista_tiedostot/optiosuomi.pdf. (luettu 29.11.2017.)
- Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. WSOY.
- Taylor, P. R. 2007. Motivating your team: coaching for performance in schools. SAGE Publications.
- Tietoa Tredusta. Tampereen seudun ammattiopiston internet-sivut. <https://www.tredu.fi/tietoa-tredusta.html>. (Luettu 11.4.2018.)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY. 160-179.

Uljens, M. 1991. Phenomenography – A Qualitative Approach in Educational Research. Teoksessa L. Syrjälä & J. Merenheimo (toim.) Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien seminaari Oulussa 11.-13.10.1990. Esitelmää. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita. 80-107.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.). WSOY. Juva.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. E-kirja.

Yin, R. 1987. Case study research. Design and methods. Sage Publications, vol. 5. London.

Teemahaastattelurunko Pro Gradu -tutkielmaan

Perustiedot

- *Koulutus*
- *Ammattiala*
- *Työhistoria*
- *Työskentelyvuodet tiimivastaavana*
- *Tiiminjäsenten lukumäärä*

TEEMA 1. TIIMI

- *Minkälainen tiimisi on? Keistä tiimisi koostuu?*
- *Miksi tiimisi on muodostettu? Mitkä ovat tiimin tavoitteet?*
- *Minkälaisia tehtäviä tiimilläsi on?*
- *Miten tiimin tehtävät on organisoitu? Vastuualueet, kokoontumiset?*
- *Minkälaisia haasteita teillä on tiimin työskentelyssä?*
- *Mikä on toiminut hyvin?*

TEEMA 2. TIIMIVASTAAVA

- *Miten kuvailisit omaa työtäsi?*
- *Mitä tiimivastaavan tehtäviin kuuluu?*
- *Minkälaisia välineitä sinulla on tiimivastaavan tehtäviin?*
- *Minkälaisia haasteita koet tehtävässäsi?*
- *Mitkä ovat vahvuutesi ja haasteesi tiimityössä?*
- *Mitä taitoja tiimivastaava tarvitsee työssään?*
- *Kuinka kauan käytät keskimäärin aikaa tiimivastaavan tehtäviin?*
- *Minkälainen on asemasi tiimissä tiimivastaavana?*
- *Kuinka motivoit tiiminjäseniä kohti tiimin tavoitetta?*
- *Koetko saavasi tukea työsi hoitamiseen? Minkälaista? (esim. esimies, alaiset)*
- *Minkälaisena koet vastuusi tiimivastaavana?*

TEEMA 3. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- *Mikä sai lähtemään mukaan koulutukseen? (lähiesimiestyön ammattitutkinto)*
- *Mitkä vaihtoehtoiset suoritukset (asiakassuhteiden hoito, toiminnan kannattavuus, henkilöstötyö vai kehittämissuunnitelma) olet valinnut?*

- *Mitä koulutus on tarjonnut sinulle tiimivastaavan työhön? Millaisia hyötyjä?*
- *Olisitko toivonut jotain vielä lisää?*
- *Oletko tuonut jotakin konkreettista koulutuksesta tiimin toimintaan? Mitä?*
- *Oletko kokenut saavasi tarpeeksi koulutusta työsi hoitamiseen? Mistä eniten hyötyä?*